EVALUACIÓN DE LA LOGISTICA COMERCIAL EN LA GESTION EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN MINORISTA

GIOVANNA RODRIGUEZ CARDONA

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE INGENIERIA
MAESTRIA EN INGENIERIA INDUSTRIAL
CALI
2013

EVALUACIÓN DE LA LOGISTICA COMERCIAL EN LA GESTION EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN MINORISTA

GIOVANNA RODRIGUEZ CARDONA

Trabajo de Grado para optar para el titulo de

Maestría en Ingeniería Industrial

Director

ANDRES LOPEZ

Profesor Universidad ICESI

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE INGENIERIA
MAESTRIA EN INGENIERIA INDUSTRIAL
CALI
2013

Agradecimientos

A Dios por estar siempre conmigo.

A mis papas por la educación y apoyo que me han dado.

A mis hermanas por estar siempre conmigo.

A los profesores que fueron una guía.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS

LISTA DE ILUSTRACIONES

LISTA DE GRAFICOS

LISTA DE ANEXOS

INTRODUCCION

Este trabajo de grado se realiza con la intención de dar una visualización a las empresas colombianas de la importancia que tiene llevar a cabo una adecuada gestión en los canales enfocado principalmente en el canal minorista, donde la gestión realizada por las áreas internas como por los clientes externos impacta directamente los resultados esperados dentro de las estrategias comerciales en términos de crecimiento, margen y competitividad.

La logística comercial es un factor clave en la consecución de estos resultados, esta compuesta por diferentes actividades en los canales de distribución para la entrega del producto al consumidor final donde para llevarla a cabo exitosamente requiere de la gestión de diferentes entidades, uso de recursos y ejecución de procesos que faciliten el suministro de productos de forma eficiente hacia el mercado generando al mismo tiempo rentabilidad para las partes, todo bajo la existencia, relación e interacción de los mismos.

Para lograr lo anterior, las funciones, responsabilidades y relaciones comerciales entre la empresa y distribuidores necesitan estar claramente definidas, así como establecer que se quiere ofrecer en términos de servicio, entrega, atención y fidelización a clientes, con el fin de dar una mayor importancia a la empresa frente al minorista que es quien finalmente coloca el producto a disposición del consumidor.

El minorista ha ido tomando mayor relevancia en los mercados con los años, incrementando su posición de poder de negociación frente al canal y considerando la influencia que tiene sobre el consumidor, ha pasado de un papel pasivo a uno activo donde se encuentra mejor informado, tiene un mayor portafolio de donde escoger, logra cambiar la decisión de compra por el consumidor en el establecimiento y al mismo tiempo por su gestión de venta obtiene información valiosa sobre las tendencias de consumo que hacen parte de la fuente de conocimiento que tienen las empresas para conservar, adaptar o crear nuevas estrategias de negocio.

Es por lo anterior, que evaluar la gestión en el canal minorista toma relevancia para las empresas con el fin de identificar que oportunidades de mejora se pueden seguir llevando a cabo en términos de logística comercial que ayuden al cumplimiento de los objetivos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las industrias manufactureras con el tiempo han ido desarrollando la ejecución de algunas operaciones internas por medio de empresas tercerizadas con el objetivo de enfocar sus recursos y tiempo en el *core* del negocio. Con base a esta restructuración, se empieza a hablar de nuevos participantes del negocio como son los intermediarios dentro los canales de abastecimiento, apareciendo figuras como agentes, comercializadores, mayoristas y minoristas, generándose brechas entre las empresas manufactureras y consumidor, y una relación más cercana con el intermediario (minorista - consumidor).

Con estas nuevas tendencias de distribución, las empresas han tenido la necesidad de adaptar su forma de trabajo, proceso y enfoque basándose en redes de negociación entre fabricante – distribuidor – consumidor. Se amplía el rango de gestión donde no solamente actúan las áreas como planeación, demanda, logística y almacenes en la relación con canales, sino que además, las áreas comerciales como marketing, trade marketing y ventas han ido tomando un rol en el gerenciamiento, las decisiones y la cobertura en los canales de distribución con el fin de garantizar que el producto tenga rotación en el punto de venta.

Estrategias de negociación, relación a largo plazo y fidelización con los canales entran a hacer parte de la interacción entre la empresa – canal, enfocado en un trabajo en equipo para al impulso de venta de los productos/marcas y a la vez por parte de la empresa en obtener información de este consumidor para mejorar los procesos que contribuyen al éxito del plan estratégico del negocio. Las empresas han empezado a buscar cómo medir si la gestión de estos procesos comerciales está siendo efectiva en el canal y medir la gestión con ese cliente.

Cuando se establece las estrategia comercial, esta es ejecutada por otras áreas internas, proveedores y distribuidores a través del desarrollo de procesos logísticos que conllevan a la implementación de las acciones en el canal, cualquier inconveniente que se presente en estos procesos afectara el resultado, por lo cual la gestión comercial y ejecución logística deben estar coordinadas en el planteamiento y ejecución de los procesos.

El desarrollo de prácticas comerciales se ha vuelto más recurrente según las estrategias de áreas como marketing y trade marketing donde se encuentra una planeación y ejecución de actividades de impulso cada vez mas diferenciada y ampliada por tipo de producto y categorías, las cuales son desarrolladas de forma simultanea o continua en los canales por la empresa con el fin de tener una

mayor exhibición de sus productos en sitios estratégicos dentro del punto de venta, adicionalmente, la empresa se encuentra en el canal con ejecuciones de actividades de impulso realizadas en paralelo por la competencia. Con toda esta dinámica alrededor del área comercial, el desarrollo de operaciones y logística no tiene la misma agilidad para seguir estas estrategias para llegar e impactar al cliente y consumidor (Ver Ilustración 1), solamente considerando el manejo de promociones reflejadas en el empaque primario o secundario esto ya implica una serie de cambios en el proceso de compra de materiales, inventario, planeación, producción, empaque, codificación, almacenamiento y distribución del producto que requiere ser ejecutado durante cierto tiempo para ciertos canales, lo cual implica para la empresa y el canal tiempos adicionales a lo que es la producción y distribución normal del producto, la cual normalmente ya tiende a tener cierto grado de variabilidad en los procesos.

Ilustración 1. Relación entre Logística - Marketing en iniciativas hacia el consumidor/cliente

(+)
Iniciativas eventos /año
Trade Mkt
Logística
(-)
Respuesta al consumidor
(+)

Fuente: Andres Lopez.

Este trabajo de grado busca evaluar cómo se encuentra la gestión de canales, enfocado en el estudio del canal minorista que es el que finalmente tiene interacción directa con el consumidor, e identificar una mejora a los procesos de las empresas y el canal considerando la estructura comercial como de logística para lograr una mejor gestión en el canal minorista con la interacción de las mismas.

2. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Contribuir a la mejora de la logística en el canal comercial enfocado al minorista.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Analizar la implementación y resultados de programas de fidelización aplicados en el canal minorista.

b) Identificar oportunidades en el canal y las posibles estrategias ó tácticas que me permitan abordar un plan de mejora.

c) Determinar una propuesta de mejora en la logística comercial basado en la gestión en el canal minorista.

d) Alinear la estrategia empresarial con el desarrollo de Trade marketing y el soporte de la logística de forma sincronizada.

3. ALCANCE DEL PROYECTO

Con el siguiente proyecto se busca identificar que debilidades se tienen en los procesos que se ejecutan por parte de las compañías e intermediarios para llegar hasta el canal minorista y cumplir con los objetivos que se tienen establecidos en este canal, que finalmente impactan la decisión de compra del consumidor.

La información con la cual se realiza el estudio es basada en la recopilación de datos, análisis de información y reportes de diversas empresas donde no se realiza énfasis en solamente una de ellas. El resultado del análisis que se realiza en este trabajo permitirá establecer una propuesta de mejora a la logística comercial enfocado en la gestión en el canal minorista, más el alcance del trabajo se limita hasta la elaboración de la propuesta dado que no se tiene relación laboral directa con ninguna de las compañías para poder implementar la propuesta de mejora y determinar en este trabajo el impacto real que se tenga con su implementación.

Con el trabajo se busca determinar una propuesta de mejora por tipo de proceso, donde las empresas puedan analizar cómo se encuentra su gestión para llegar al canal minorista y puedan definir qué propuesta considerar para ser implementada directamente en su organización.

A continuación se hace referencia a la ficha técnica respecto a los casos evaluados con la empresa outsourcing (Ver Ilustración 3.) como fuente primaria de información.

Ilustración 2. Ficha técnica de los casos de estudio con el outsourcing

Sector: Consumo masivo

de empresas: 2 Empresas con programas de Trade Marketing para canal minorista
2 Reportes de estudios de agotados en el canal minorista

Distribuidores: 51
Puntos de venta: 3000

Fuente: La autora.

4. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

Trabajo investigativo basado en el análisis de la implementación de programas de fidelización en el canal minorista realizados por empresas de consumo masivo con el fin de conocer como su producto se comporta en el mercado y obtener información acerca de como se encuentra el abastecimiento en los canales.

Se realiza un trabajo de levantamiento de información con una empresa *outsourcing* que desarrolla los programas de fidelización para empresas manufactureras, con el fin de entender los procesos que componen la estrategia detrás del programa, así como la estrategia para su ejecución con los participantes del canal.

La información de resultados de los programas es confidencial y para mantenerla como tal se realiza una variación a los datos de estudio efectuando un ajuste de la información con base a un factor constante multiplicativo lo cual permite mantener el comportamiento de los datos para poder ser evaluados y obtener conclusiones de los mismos. La retroalimentación de las áreas internas de la empresa hacia el outsourcing permite que éste pueda informar acerca del trasfondo que tiene las empresas respecto al proceso de abastecimiento a canales y levantar conclusiones sobre posibles causas de los resultados encontrados que permitan establecer la oportunidad de mejora en la gestión en el canal minorista.

Así mismo, dentro del proceso de investigación se encontró la disponibilidad de dos reportes realizados en el canal minorista para analizar falencias en este canal principalmente en la gestión de agotados en tiendas y góndolas en supermercados. Con el resultado de estos reportes se encontró que las causas levantadas en estos procesos coincidían en algunos casos con las causas que se levantaron respecto a las debilidades encontradas en el canal minorista con base a los análisis de los resultados de los programas de fidelización, lo cual apoya la sustentación de oportunidades de mejora en el canal minorista que son encontradas a nivel de industria en Colombia principalmente enfocado a empresas de consumo masivo.

Una vez soportado con datos que hay debilidades en la gestión que se realiza en el canal minorista, es viable llegar a identificar posibles causas asociadas a factores comunes que pueden ser categorizados, y proceder a hacer un análisis de medición de ocurrencia 80:20 que tiene cada variable sobre el resultado , esto con el fin de clasificar, seleccionar, filtrar, y obtener las causas sobre las cuales se debe proceder a hacer un estudio de posibles estrategias y tácticas para ser

llevadas a cabo con el fin de minimizar los problemas de gestión y eficiencia en canales.

Se realiza un análisis DOFA para poder identificar cuales son las debilidades y fortalezas encontradas en común para las empresas de consumo masivo sobre las cuales se evaluaron los programas de fidelización, y adicional que variables de mercado se pueden considerar como fortalezas y amenazas para las estrategias de estas empresas. Una vez levantada esta información, se procede a determinar estrategias por cada cuadrante (FO, FA, DO, DA) que serán la base para la propuesta de mejora final para la gestión en canales de abastecimiento bajo la evaluación de la logística comercial.

Finalmente, la propuesta se basa en las oportunidades encontradas por medio de las reuniones con el *outsourcing*, datos de indicadores de gestión, libros sobre supply chain y marketing lo cual soporta el trabajo investigativo realizado en temas de gestión comercial y gestión en canales como mejores practicas a nivel de competitividad empresarial y desarrollo organizacional.

A continuación se presenta el esquema del desarrollo del proyecto (Ilustración 3).

Ilustración 3. Esquema de desarrollo del proyecto

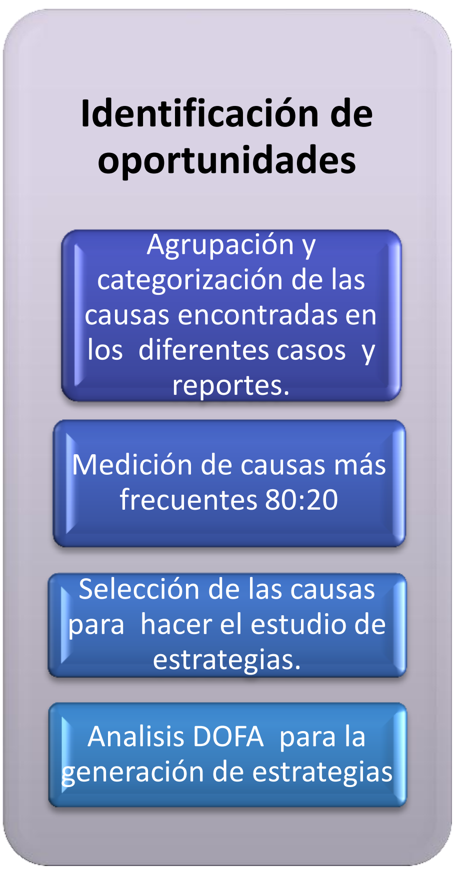
Análisis Situación Actual

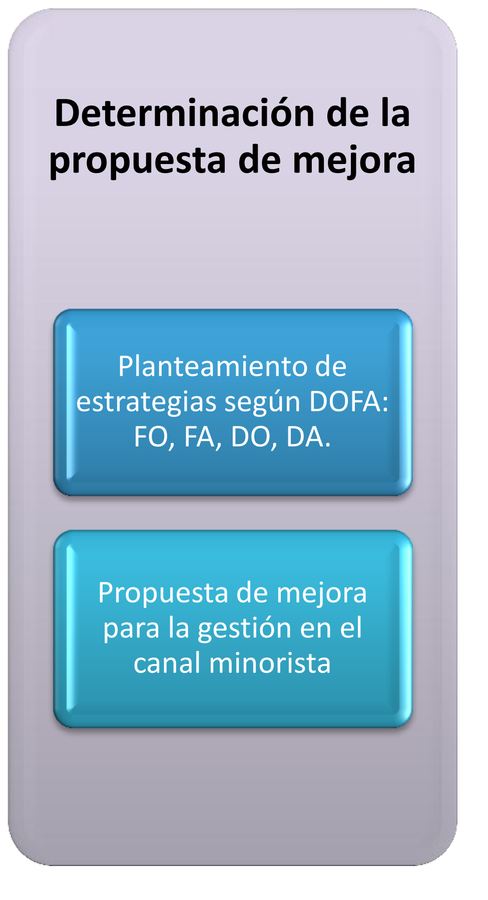
Levantamiento y análisis de información de programas de fidelización

Reporte de estudio de agotados en el canal minorista

Análisis del proceso del programa de incentivos

Estadisticas de la logistica comercial.





Fuente: La autora

5. MARCO DE REFERENCIA

A través del documento se requiere abordar diferentes áreas dentro de los canales de abastecimiento no solo considerando distribuidores sino clientes internos de las empresas, los cuales tienen un papel principal en la gestión con el minorista o donde sus acciones tienen impacto en las estrategias que se desarrollan en este canal. Así mismo, se requiere evaluar y plantear diferentes procesos, estrategias y tácticas que son las que permiten estructurar el estudio y la propuesta que se buscan con esto.

El siguiente marco de referencia se estructura con base a los conceptos y descripciones que se irán explorando a lo largo del desarrollo del trabajo donde se hablara de forma explícita o implícita de ellos.

1.1 Logística Comercial.

> Se denomina al conjunto de conocimientos, técnicas, métodos y procedimientos que pretendan dar respuesta a los problemas que se plantean a propósito del manejo de los flujos reales de la empresa, bien sea de los inputs o materias primas, como de los outputs o productos terminados.
>
> La logística comercial comprende el estudio de todo lo relativo al transporte o distribución física del producto, desde el productor de materias primas hasta el fabricante y desde el fabricante hasta el consumidor final buscando satisfacer la demanda de los clientes o consumidores finales de la manera más eficaz y con el menor coste.[1]

1.2 Cadena de suministro.

"Se entiende por Cadena de Suministro *(Supply Chain, SC)* la unión de todas las empresas que participan en producción, distribución, manipulación, almacenaje y comercialización."[2]

---

[1] *La gran enciclopedia de economía.* [En linea]. [Citado 16-May-2013]. Disponible en internet: http://www.economia48.com/spa/d/logistica-comercial/logistica-comercial.htm

[2] SORET, Ignacio. La cadena de suministro y la logística. En: Logística y Marketing para la distribución comercial. 3ra Edición. Madrid: ESIC, 2006. Pagina 19.

1.3 Gestión de la Cadena de Suministro.

Se entiende por Gestión de la Cadena de Abastecimiento *(Supply Chain Management, SCM)* la coordinación sistemática y estratégica de las funciones de negocio tradicional y las tácticas utilizadas a través de esas funciones de negocio, al interior de una empresa y entre las diferentes empresas de una cadena de suministro, con el fin de mejorar el desempeño en el largo plazo tanto de las empresas individualmente como de toda la cadena de suministro (*Council of Logistics Management, CLM).* En definitiva, es la estrategia a través de la cual se gestionan actividades y empresas de la cadena de suministro.[3]

1.4 La Distribución como variable del Marketing Mix.

Tiene como función llevar los productos al consumidor, la selección de intermediarios y canales.

Es una de las decisiones más importantes dentro de la estrategia del Marketing Mix. Comprende las siguientes actividades:

1- **Diseño y selección del canal de distribución**. Implica determinar la forma básica de distribuir los productos.
2- **Localización y dimensión de los puntos de venta.** Se trata de determinar el número, emplazamiento, dimensión y características de los puntos de venta.
3- **Logística de la distribución o distribución física.** Incluye actividades que permiten el desplazamiento físico del producto a lo largo del canal de distribución: transporte, almacenamiento, gestión de stocks, etc.
4- **Dirección de las relaciones internas del canal de distribución**. Implica establecer y mejorar las relaciones de cooperación, mantener la armonía y evitar o solucionar los conflictos que se originen con los miembros del canal situados a distinto nivel.[4]

1.5 Mayoristas.

Son organizaciones que comercializan productos o servicios para la reventa o el uso institucional. Por lo general venden mercancía de interés a minoristas, o a nivel industrial y pueden comercializar a otros mayoristas. Ocupan un lugar importante al conectar a los productores (forma ascendente) con minoristas (forma descendente).

---

[3] SORET, Ignacio. La cadena de suministro y la logística. En: Logística y Marketing para la distribución comercial. 3ra Edición. Madrid: ESIC, 2006. Página 19.

[4] CASADO, Ana B. SELLERS, Ricardo, Decisiones sobre distribución. En. Dirección de Marketing. España: Editorial Club Universtario, 2006, Página 269.

Ofrecen servicios de propiedad para poder diferenciar, realizan funciones de venta y mercadotecnia. Su identidad se basa en los esfuerzos por crear relaciones con participantes en el canal ascendente y descendente, por lo cual requieren conocer las necesidades de sus clientes, anticiparse a los cambios y adoptar nuevas tecnologías para satisfacer las necesidades.[5]

1.6 Minoristas.

La principal función del canal en las relaciones con el cliente involucra a los minoristas. Son individuos u organizaciones que venden productos o servicios al consumidor final, obtienen los bienes de los productores o los mayoristas, o ambos, y después revenden estos mismos productos al consumidor final. Los minoristas actúan como agentes de ventas para sus proveedores, ya sean fabricantes o mayoristas, y proporcionan la función de compra para sus clientes, y un enlace más cercano con el consumidor.[6]

1.6.1 Minoristas con establecimiento.

1. ***Tiendas departamentales.*** Negocios a gran escala que ofrecen una amplia variedad de productos, compuesta por muchas líneas diferentes de productos, que se clasifican por categorías en departamentos. Ejemplo. Macy's, Bloomingdale's
2. ***Tiendas especializadas.*** Tiendas pequeñas que se enfocan en una línea de mercancía o servicio. Ejemplo. Victoria's secret, Bath & Body Works, Walgreens.
3. ***Tiendas de conveniencia.*** Son un tanto pequeñas, ofrecen una variedad limitada de productos y servicios en una ubicación conveniente. Ejemplo. Tiger Market.
4. ***Supermercados.*** Minoristas que venden bienes básicos y algunas mercancías generales, por medio de instalaciones físicas grandes, con exhibidores para la selección personal y autoservicio.
5. ***Supercentros.*** Combinaciones de supermercado y tiendas de descuento, solo requieren una parada del cliente, manejando desde televisores hasta productos de consumo, compras cruzadas, el cliente encuentra hasta comida rápida, ópticas, droguería, banca, etc. Ejemplo. Wallmart.
6. ***Asesinos de categoría.*** Manejan una cantidad tan grande de mercancía de una sola categoría, siendo tiendas de descuento importantes. Ejemplo. Office Depot, Best Buy, Constructor, Toys "R"Us.

---

[5] PELTON, Lou; et al. Canales de Marketing y Distribución Comercial. Mc Graw Hill, 2005. Página 48.

[6] CASADO, Ana B. SELLERS, Ricardo, Decisiones sobre distribución. En. Dirección de Marketing. España: Editorial Club Universtario, 2006, Página 270.

1.6.2 Minoristas sin Establecimiento

1. ***Vendedores de calle.*** Falta de establecimiento permanente, se realiza en instalaciones en la vía pública, espacios abiertos, donde existe flujo de personas.
2. ***Venta directa.*** En la venta directa se vende un producto / servicio de persona a persona, fuera de un establecimiento minorista, usando planes de reuniones sociales o ventas en el hogar o trabajo. Ejemplo. Avon, Herbalife. Normalmente de consumo masivo
3. ***Ventas por correo.*** Venta de productos por catálogo y pago por giro. Se puede ofrecer catalogo físico o en línea.[7]

1.7 Marketing relacional.

"Consiste en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por cliente. Su objetivo es identificar los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos"[8].

1.8 Marketing

"Marketing es un proceso responsable orientado a identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente, con la finalidad de fidelizarle, de forma que la empresa pueda obtener sus objetivos estratégicos."[9]

A continuación en la Ilustración 4 Se observa las diferentes estrategias llevadas en Marketing.

---

[7] HOFFMAN, Czinkota. Principios de Marketing y sus mejores practicas. 3ra Edicion. Mexico: Thomson, 2007. Página. 402 – 408.

[8] RIVERA, Jaime; DE GARCILLAN, Mencía. La organización del marketing en la empresa. En: Direción de Marketing Fundamentos y aplicaciones. 3ra Edición. Madrid: ESIC, 2012, pág. 44

[9] SAINZ, José M. Marketing y Planificación. En: El plan de marketing en la práctica Vol. 17. España: ESIC, 2012. Página 33.

Ilustración 4. Tipos de Estrategia de Marketing

TIPOS DE ESTRATEGIAS

Nivel 1: DECISIONES ESTRATÉGICAS CORPORATIVAS

– Definición del negocio
– Estrategia de cartera (de negocios)
– Estrategias competitivas (genéricas)

– Estrategia de crecimiento:
. Innovación vs. imitación
. Internacionalización
. Diversificación, Integración vertical, etc.
– Desarrollo interno o externo

ESTRATEGIAS DE MARKETING

Nivel 2: ESTRATEGIA DE CARTERA (de productos)

Definición binomio producto-mercado para cada Unidad de Negocio:
– Mercados estratégicos
– Productos estratégicos

Nivel 3: ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN Y DE POSICIONAMIENTO

Definición de la estrategia de segmentación:
– Segmentos estratégicos
Definición de la estrategia de posicionamiento:
– Como empresa (Unidad de Negocio)
– Del producto
– Ante el cliente

Nivel 4: ESTRATEGIAS FUNCIONALES

– Marketing (marketing mix)
– Financiera
– Producción
– Recursos Humanos
– I+D
– Organización, etc.

Fuente: El plan de Marketing en la practica, pág. 19.[10]

1.9 Venta Relacional.

Los equipos de ventas de las empresas han sufrido durante los últimos años importantes procesos de reingeniería, motivos por la concentración de los clientes dirigidos a aumentar el poder de negociación frente a los fabricantes. Es por esto, que los responsables de ventas deben evaluar si el equipo de ventas está en consonancia con los objetivos y acciones que se están planteando las áreas de marketing para aumentar la fidelización de los clientes de la empresa, esto permite que no haya disonancia en la organización, derivada de que el equipo de marketing este trabajando de forma "relacional" mientras que el equipo de ventas lo hace de forma "transaccional".

[10] SAINZ de Vicuña, Jose Maria. El plan de marketing en la practica: Plan de marketing estrategico versus plan estrategico. 17 Edición. ESIC. 2012. Pag. 19

Las empresas se están viendo obligadas a redefinir la cultura de ventas de su propia organización, donde se debe tener una elevada importancia a aquellos ratios que miden el grado de satisfacción y de fidelidad de los clientes hacia la empresa.[11]

1.10 Trade Marketing.

"Labajo (2007) Trade marketing es tanto una unidad organizativa como una filosofía o forma de trabajo que cumple la misión, desde la perspectiva del fabricante, de estructurar la estrategia de marketing por canales y distribuidores, y desde la perspectiva del distribuidor, de buscar el incremento del volumen del negocio, persiguiendo ambos satisfacer mejor al consumidor, y concretándose en una alianza estratégica y operativa vertical entre ambas partes."[12]

Actualmente son varios los criterios y estrategias de Trade Marketing implementadas en los diferentes canales y puntos de venta (PDV), todas con el mismo objetivo: que el punto de venta recomiende nuestros productos y que el consumidor los elija.

Para que el Éxito suceda en el punto de venta deben actuar 4 factores:

- *Comunicación en el PDV:* Dónde quiero posicionar mis productos para lograr mejor comunicación y exhibición, alcanzar presencia dominante y diferencial en cada una de las áreas claves del PDV.
- *Gestión estratégica y posicionamiento del lineario:* Pensar estratégicamente dónde quiero los productos exhibidos, teniendo en cuenta las áreas claves del PDV.
- Material POP Eficiente: Cada canal tiene características propias, por lo que se deben analizar por separado para que el material diseñado sea eficiente y exitoso.
- *Relacionamiento con el PDV / Equipo de Trade Marketing.*[13]

1.11 Fidelización de Clientes.

"La fidelización de clientes consiste en lograr que un cliente (un consumidor que ya ha adquirido nuestro producto o servicio) se convierta en un cliente fiel a nuestro producto, servicio o marca; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente. La fidelización de clientes no solo nos permite lograr que el cliente

---

[11] GARCIA, Luis M. Marketing Relacional ¿Ventas relacionales?¿Vendedores relacionales? En: + Ventas. 4ta Edición. Madrid: ESIC, 2011. Página 378-381
[12] MOLINILLO, Sebastián. Relaciones en el canal de distribución. En: Distribución comercial aplicada.1ra Edición. Madrid: ESIC, 2012. Página 210.
[13] Estrategias de Trade Marketin. [En linea]. Citado Febrero 28, 2013. Disponible en internet: http://provengrouptradenews.wordpress.com/2011/12/01/estrategias-de-trade-marketing/

vuelva a comprarnos o a visitarnos, sino que también nos permite lograr que recomiende nuestro producto o servicio a otros consumidores."[14]

1.12 Programas de Fidelización.

"Los programas de fidelización son acciones encaminadas a incentivar el consumo del cliente, para que este se implique con la marca o empresa. Estos programas se basan en acciones comerciales y de comunicación sistemáticas y mantenidas a lo largo del tiempo que añaden valor para el cliente."[15]

La mecánica y operatividad al ciento por ciento eficaz de un programa de fidelización no se lograra si en la empresa no existe:

1. Una cultura de empresa clara y decididamente orientada al cliente.
2. Altos niveles de calidad tanto interna como externa.
3. Una eficaz estrategia relacional.
4. Suficiente y fiable información sobre los clientes.
5. Una estrategia de marketing interno capaz de implicar a todo el personal con los clientes.
6. Un eficiente programa de comunicación de doble vías con los clientes.
7. Una atención y un cuidado muy especial para convertir cada contacto cliente-empresa en un evento memorable.[16]

1.13 Estrategias de Fidelización.

Estrategias llevadas a cabo por áreas comerciales para crear relaciones más cercanas y de largo plazo con el consumidor /canal, dentro de las etapas de una estrategia de fidelización se encuentra:

1- Conocimiento del cliente /segmentación.
2- Mapa del cliente*, road map* de fidelización.
3- Acciones personalizadas.
4- Satisfacción, calidad y servicio.
5- Incentivos.
6- Gestión del *feedback.*[17]

---

[14] CN Crecenegocios.com. La fidelización de clientes. [En linea]. 6-oct-2012. [16-Mar-2013].Disponible en internet: http://www.crecenegocios.com/la-fidelizacion-de-clientes/
[15] BOUZA, Carlos. Cómo crear un programa de fidelización. [En línea]. 2-Jun-2011. [16-Mar-2013]. Disponible en internet: http://topempresas.com/e-commerce/como-crear-un-programa-de-fidelizacion.html
[16] ALCAIDE, Juan Carlos. Incentivos y privilegios. En: Fidelización de clientes. Madrid: ESIC, 2010. Pagina 350.
[17] Sphenia. Estrategia de fidelización de clientes. [En línea] 14-Sept-2012. [18-Junio-2013]. Disponible en internet: http://www.slideshare.net/SPHENIA/estrategia-de-fidelizacin-de-clientes

1.14. Ocho Estrategias en Logística Urbana

La logística urbana es aún un concepto en construcción, que abarca un conjunto de problemáticas, entre las que destaca la distribución física urbana-metropolitana de mercancías, que incluye todos los procesos en las cadenas de suministro, en particular transporte, gestión de inventarios, procesamiento de pedidos y servicio al cliente, así como el resurtido en puntos de venta físicos y los procesos de entrega capilar o consolidado para e-commerce. A continuación, se presentan ocho nuevas tendencias globales que marcan la innovación de los procesos en logística de distribución física de acuerdo con una investigación del LTST de la UNAM en México:

- *Reducción de inventarios mediante un sistema de centros de distribución jerarquizados y cross docking satélites para satisfacer niveles de servicio al cliente:*

  a) Una mejor interacción entre marketing y logística permite gestionar el ciclo de vida del producto y limitar la expansión en SKU del mix ofertado.

  b) Reducción del número de centros de distribución.

  c) Evaluación y seguimiento de la tipología de los productos que integran el mix con base en el nivel de rotación según segmentos territoriales del mercado atendido.

  d) Gestión de niveles de seguridad en inventarios en CDS mediante respaldo de CD central.

- *Desarrollo de innovadoras alternativas para el procesamiento de pedidos y atención a clientes:* El ciclo del pedido, cuyas operaciones definen el lead time en gran medida depende de la manera en que se toma el pedido, cada vez cobra más fuerza la tendencia de segmentar los clientes según los requerimientos logísticos, lo que permite el diseño de cadenas logísticas ad hoc, que al aprovechar economías de escala (segmento de clientes), resultan de menor costo.

- *Procesamiento de pedidos por lotes y limitación a la pulverización de las entregas en e-commerce:* Las últimas tendencias en prácticas logísticas se concentran en involucrar al comprador en la producción de la distribución física de lo que se llama la “última milla” del proceso de entrega, que es donde se concentran los mayores costos. En particular se están implementando soluciones de dos tipos:

  a) Habilitar en puntos de venta tradicionales la entrega del producto,
  b) Equipar puntos de afluencia

- *Desarrollo de procesos y operaciones en logística inversa para satisfacer requerimientos de normas y políticas públicas de reciclado.*

- *Introducción de innovaciones de tecnologías de la información en logística*: Entre las innovaciones en TI que serán cada vez más utilizadas en las operaciones logísticas de las empresas pueden citarse:
  a) Radiofrecuencia para la recepción de mercancía y gestión de inventarios en anaqueles.
  b) Software transaccional para resurtido automático y pedidos especiales y para la comunicación del estatus de pedidos.
  c) GPS en vehículos, computadora a bordo y gestión de la entrega.
  d) Y próximamente SKU en chip para agilizar el paso por cajas registradoras.

- *Innovación en la tecnología de vehículos:* Las tendencias globales señalan que los diferentes componentes para el vehículo objetivo son:

  a) Unidad van con puertas corredizas a ambos lados y compuerta trasera, piso bajo y techo alto que permita el desplazamiento del operador de pie desde la cabina de conducción.

  b) Vehículos eléctricos para distribución física en centros históricos y áreas peatonales.

  c) Innovación en chasís con materiales composite para bajar tara y aumentar la capacidad de carga útil.

  d) Aseguramiento de cadenas de frío para la distribución física de productos agroalimentarios.

  e) Equipamiento con navegador GPS y computadora a bordo.

- *Externalización de operaciones mediante operadores logísticos con flotas dedicadas:* las causas que promueven la externalización de operaciones con operadores logísticos son: el aumento de facturación en un ambiente altamente competitivo y necesidad de concentrarse en el core business, la ampliación de la cobertura geográfica del mercado atendido y exigencia de homogeneidad en el nivel de servicio, la mejora continua del servicio al cliente y la reducción del ciclo de vida del producto.

  Son también razones el desarrollo de nuevas formas de distribución en punto de venta, la diversificación del mix ofertado y segmentación para diferentes nichos de mercado. Las empresas líderes en la fabricación de productos de consumo masivo externalizan cada vez más sus operaciones logísticas y las tendencias indican que se busca desarrollar operadores

logísticos especializados que dispongan (con medios propios y/o de terceros).

- *Preferencia para la localización de soportes en centros logísticos:* preferir la localización de la infraestructura propia o de operadores logísticos para la logística de la distribución física en centros o parques logísticos.[18]

1.15. Cambios en la estrategia logística de las empresas de distribución.

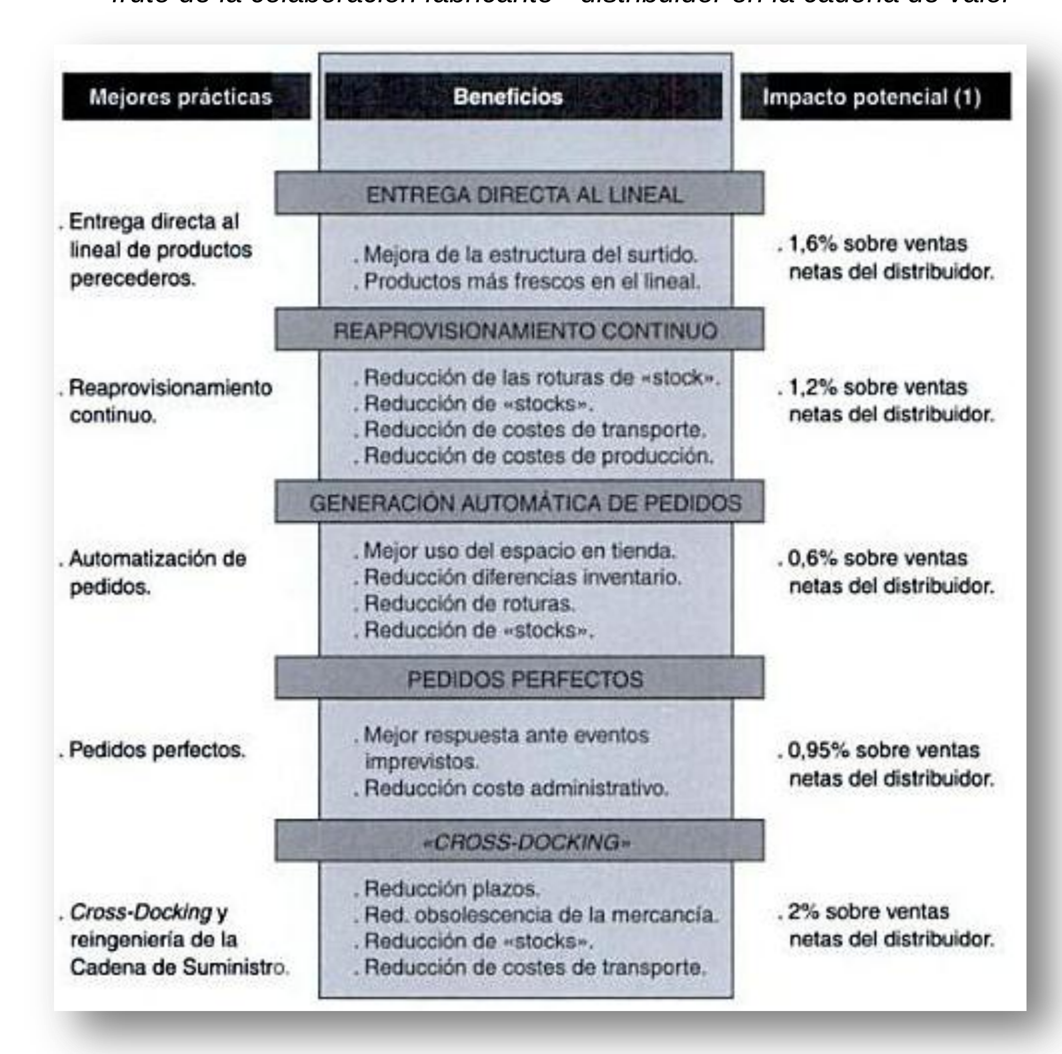
La creciente concentración de la distribución y desarrollo de asociaciones detallista han reforzado de manera notable la posición negociadora de estas, esto se refleja en mayores exigencias de servicio a los fabricantes y costos reducidos, adicional, permite explorar oportunidades de mejora compartida.

Las empresas de distribución pueden profundizar con sus proveedores en modelos de relaciones como ECR el cual debe basarse en la información y en la reducción de costos totales de la cadena de suministro, considerando que fabricantes y distribuidores tienen un objetivo común: atraer, fidelizar y satisfacer al consumidor.

Las estrategias de las empresas de distribución comercial orientadas a ubicar sus esfuerzos hacia el consumidor final y mejorar actividades de ciclo logístico, incluyen tanto políticas de mejora interna como otras relacionadas con agentes externos integrantes de la cadena logística (Ver Ilustración 5.)

[18] Hernandez, Juan Carlos; et al. Ocho estrategias en logística urbana. [En línea]. 9-Oct-2007. [18-Jun-2013]. Disponible en internet: http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/7291-ocho-estrategias-logistica-urbana.

Ilustración 5. Impacto en los costos logísticos de las mejores prácticas internacionales, fruto de la colaboración fabricante - distribuidor en la cadena de valor



Mejores prácticas	Beneficios	Impacto potencial (1)
	ENTREGA DIRECTA AL LINEAL	
. Entrega directa al lineal de productos perecederos.	. Mejora de la estructura del surtido. . Productos más frescos en el lineal.	. 1,6% sobre ventas netas del distribuidor.
	REAPROVISIONAMIENTO CONTINUO	
. Reaprovisionamiento continuo.	. Reducción de las roturas de «stock». . Reducción de «stocks». . Reducción de costes de transporte. . Reducción de costes de producción.	. 1,2% sobre ventas netas del distribuidor.
	GENERACIÓN AUTOMÁTICA DE PEDIDOS	
. Automatización de pedidos.	. Mejor uso del espacio en tienda. . Reducción diferencias inventario. . Reducción de roturas. . Reducción de «stocks».	. 0,6% sobre ventas netas del distribuidor.
	PEDIDOS PERFECTOS	
. Pedidos perfectos.	. Mejor respuesta ante eventos imprevistos. . Reducción coste administrativo.	. 0,95% sobre ventas netas del distribuidor.
	«CROSS-DOCKING»	
. *Cross-Docking* y reingeniería de la Cadena de Suministro.	. Reducción plazos. . Red. obsolescencia de la mercancía. . Reducción de «stocks». . Reducción de costes de transporte.	. 2% sobre ventas netas del distribuidor.

Fuente: Andersen consulting y centro español de logística (Estudio Fundación Cotec), en Cinco Días, 13-3-98. pág. 18. (SAINZ D. v., 2001)[19]

Las estrategias de mejora en relación con los proveedores pasan por:

- Consecución de una reducción de plazos de entrega y costos logísticos mediante la progresiva integración operativa.

[19] SAINZ, De vicuña, Jose Maria. Cambios en la estrategia logística de las empresas de distribución. En: La distribución comercial: Opciones estratégicas. 2da Edición. Madrid: ESIC, 2001. Pág. 75

- La reducción del número de proveedores, con el fin de avanzar en la filosofía de acuerdos a largo plazo y de mejora compartida.
- Subcontratación de las funciones de almacenaje, manipulación y transporte a operadores logísticos y coordinación con estos en materia de condiciones de entrega y mejora de productividad.[20]

1.16. Propuesta del diseño de un plan maestro de logística comercial para la mejora continua de servicio al cliente.

1- Creación de un equipo multidisciplinario de logística. Para hacer participes a todos los empleados en el desarrollo del Plan Maestro de Logística Comercial (áreas involucradas en servicio al cliente Inventarios, Compras, Transporte, Almacenamiento, Ventas, etc).

2- Mantener una respuesta rápida para el cliente. Desarrollar una política de respuesta a segmentos de clientes, mantener una tecnología apropiada a las necesidades de la empresa, buena planeación logística, procesamiento de pedidos.

3- Realizar investigaciones de mercado. Conocer si el cliente esta satisfecho, identificar necesidades y requerimientos.

4- Mantener una buena coordinación. Entre todas las áreas involucradas en el servicio al cliente, creando canales de comunicación efectiva.

5- Realizar mejoras permanentes. Mejoramiento continúo de los procesos, revisar y evaluar los procesos que se dan en cada una de las áreas involucradas en el servicio.[21]

---

[20] Sainz de vicuña, Jose Maria. La distribución comercial: opciones estrategicas: Cambios en la estrategia logistica de las empresas de distribución. 2da edición. Madrid: ESIC, 2001. No pág 73-76

[21] Propuesta del diseño de un plan maestro de logistica comercial para la mejora continua de servicio al cliente de la mediana empresa comercial dedicada a la venta de electrodomesticos del area metropolitana de San Salvador. [En linea]. Citado Junio 18. 2013. Disponible en internet: http://wwwisis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/658.5-Ch512d/658.5-Ch512d-CAPITULO%20IV.pdf

6. DESARROLLO DEL PROYECTO

Los programas de fidelización cada vez tienen una mayor participación como herramienta por parte de las empresas para poder capturar información de sus clientes, tomar decisiones tácticas sobre la gestión en el canal y adicional fidelizar al cliente.

Para el análisis de la gestión en canales se ha tomado la información de una empresa outsourcing que presta el servicio de concepto, planeación y ejecución de programas de incentivos y fidelización para la fuerza de ventas y canales de distribución, donde se evaluó la gestión de los programas en canal minorista, logrando identificar que por medio de una evaluación de la información se podría encontrar oportunidades dentro de la gestión de la empresa y clientes en el canal.

Por lo anterior, se procedido a organizar los datos, segmentarlos, y diagramarlos con el fin de poder hacer la estimación del canal.

A continuación se encuentran los resultados y análisis de tres casos:

1- Programa de incentivos a la Fuerza de Ventas que tiene interacción directa con el cliente externo (*retailers*) donde su gestión influye en los resultados de los canales.
2- Programas de Fidelización (2) al canal minorista para productos de empresas de consumo masivo con el fin de evaluar temas como inventario de producto, exhibición en el punto de venta, y obtener información del comportamiento de los clientes.

6.1. Análisis de resultados de programas de fidelización aplicados en el canal minorista.

6.1.1 Caso 1: Programa de incentivos para la fuerza de ventas en el canal minorista.

Este caso presenta los resultados que se han ido obteniendo de la implementación de un programa de Incentivo a la fuerza de ventas del distribuidor, que tiene como objetivo impulsar la prioridad que dan estos al portafolio de la compañía. Se selecciona para el estudio dado la relevancia que tiene la fuerza de ventas al ser el contacto que tiene la empresa con el minorista y dado que es el que inicia el impulso del producto para su exhibición y disponibilidad en el punto de venta.

El análisis permitirá diagnosticar como se encuentra la gestión de los vendedores por medio de indicadores de cumplimiento de cuota de venta.

A continuación se presenta la conceptualización del programa:

- **Target:** Fuerza de ventas de los distribuidores del portafolio del fabricante “A”.
- **Objetivo:** Incentivar que el vendedor dé prioridad de oferta al tendero de los productos del fabricante “A” por encima del portafolio de los otros fabricantes que comparten el mismo distribuidor.
- **Factores de Medición:** 1) Cuota de ventas y 2) Cobertura en # de tiendas a las cuales venden.
- **Determinantes de Éxito**: 1) Mayor rotación de producto, y 2) Mayor visibilidad en el punto de venta.

Dado que la fuerza de ventas no es propia de la empresa sino que es contratada directamente por el distribuidor en la Ilustración 6. se muestra el esquema de orientación del programa de fidelización.

Ilustración 6. Esquema fidelización entre empresa - fuerza de ventas

Programa dirigido desde - hacia

Fabricante A
Distribuidor A
Distribuidor B
Vendedor 1
Vendedor 2
Vendedor 3
Vendedor 4

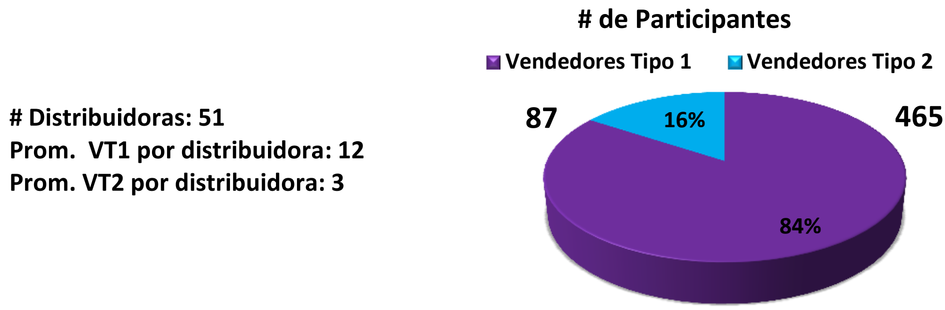
Fuente: La autora.

- **Línea de tiempo:** Este programa se esta ejecutando desde Julio 2012 y los datos de estudio son hasta Febrero 2013
- **Clasificación de vendedores:** Según el tipo de negociación, el fabricante “A” puede manejar con el distribuidor la clasificación de dos tipos de vendedores dentro de su *pool* de personal, en este caso el **VT1** ofrece el portafolio “A” junto con el portafolio de otros fabricantes, el **VT2** ofrece exclusivamente portafolio “A” siendo vendedor directo del distribuidor y no del fabricante.

A continuación se ira presentando diferentes indicadores obtenidos de la información suministrada del programa, iniciando por el número de vendedores, cumplimiento en cuota de venta por vendedor, tipo de zona geográfica y producto.

En el Grafico 1. se presenta la distribución del programa de incentivos con base en números de participantes y la clasificación por tipo de vendedor para dar una alcance de la fuerza de ventas.

Grafico 1. Número de Participantes del programa por tipo de vendedor

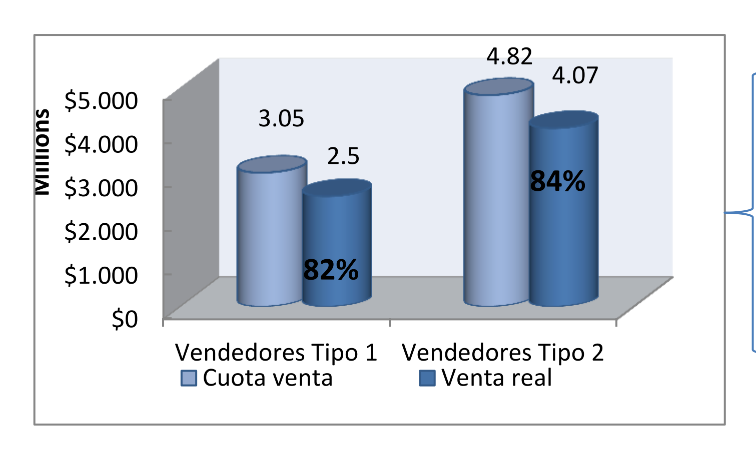


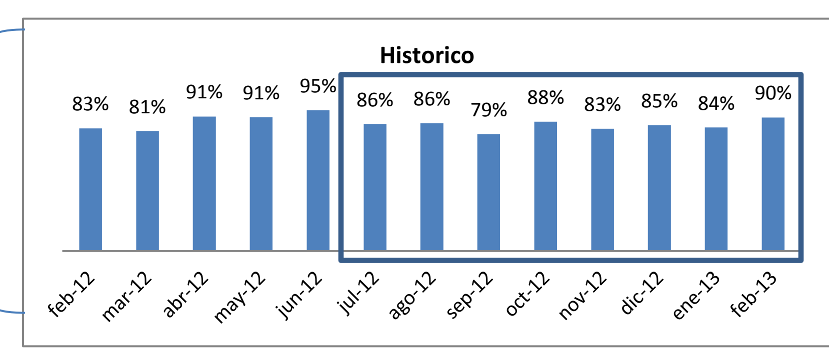
Fuente: Outsourcing.

Según la información provista de históricos, el promedio de cumplimiento de cuota de venta con el que empezó el programa estaba el último trimestre (Abril – Junio 2012) en un promedio de 92%. Con el programa se esperaba cumplir al 100% la cuota de venta vs presupuesto siendo constante durante el año, según se observa durante los meses que lleva la implementación el objetivo no se ha logrado teniendo un promedio menor a 85% en los 8 meses de ejecución del programa.

En el Grafico 2. se presenta el cumplimiento de cuota de venta promedio que se ha tenido desde la implementación del programa por tipo de vendedor, y en paralelo los resultados totales por mes de cumplimiento a la cuota de venta en un año.

Grafico 2. Cumplimiento promedio en cuota de venta por tipo de vendedor - Julio /12 a Febrero /13.





Fuente: Outsourcing.

Según los datos reales de venta la proporción de peso sobre la venta esta distribuida de la siguiente manera, donde el vendedor tipo 2 a pesar de tener el 16% de los participantes, represenat el 61% de las venta.

- Peso de la venta Vendedores Tipo 1 sobre la venta del canal: 39%
- Peso de la venta Vendedores Tipo 2 sobre la venta del canal: 61%

Dentro de la retribución en incentivos trimestrales (Tabla 1.) se encontró que el % de valor del incentivo que esta desembolsando la empresa en el programa es bajo (<2%), el cual se mide con base al % de cuota de venta cumplida. Se puede observar que el % de inversión en la fuerza de ventas VT2 es menor que el de VT1 dado que es un grupo con menor # de personas, pero que al final traen mayores resultados evidenciables por la especialización en el portafolio.

Tabla 1. Porcentaje de inversión sobre incentivos por parte de las empresas según vendedor.

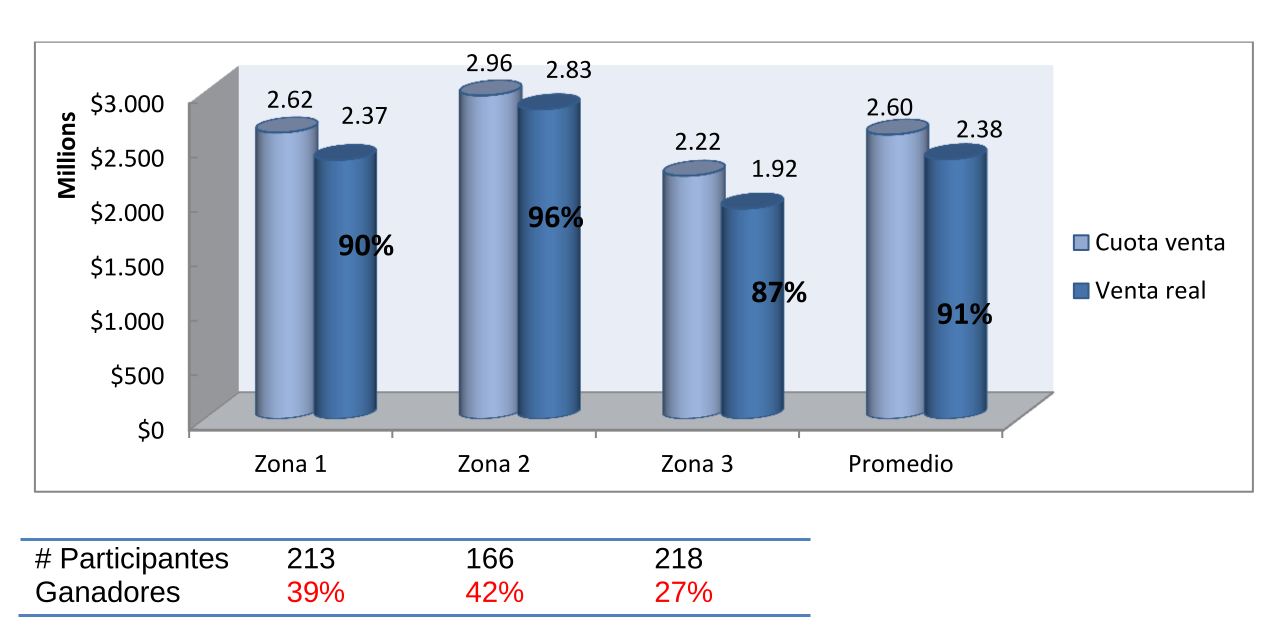
% inversión en incentivos sobre la venta por tipo vendedor		**%**
Incentivo VT1 $MM	22.631	**1,18%**
Incentivo VT2 $MM	20.721	**0,6%**

Fuente: Outsourcing.

Los vendedores están distribuidos por Zonas Geográficas según cobertura, cuando se evalúa el cumplimiento por Zona (Grafico 3) se observa un incremento de 8 pp vs el cumplimiento por vendedor. De igual forma, el % de vendedores que ganan dentro del programa por el cumplimiento en cuota es < 40% lo cual es menos de la mitad del mínimo esperado de ganadores > 85%.

La zona que esta presentando el menor cumplimiento en cuota de venta es la Zona 3 que justamente es la que tienen un mayor número de participantes en el programa y con menos de la tercera parte como ganadores.

Grafico 3. Cumplimiento promedio en cuota de venta por Zona Geográfica - Julio /12 a Febrero /13.



# Participantes	213	166	218
Ganadores	39%	42%	27%

Fuente: Outsourcing.

En la retribución trimestral por zona (Tabla 2.) se encontró que el % de valor del incentivo que esta desembolsando la empresa en el programa es <1%, midiéndose con base a las ventas totales y cumplidas. Se refleja que a mayor número de ventas la inversión en incentivos genera un menor impacto en el presupuesto del fabricante.

Tabla 2. % de inversión sobre incentivos por parte de las empresas según Región

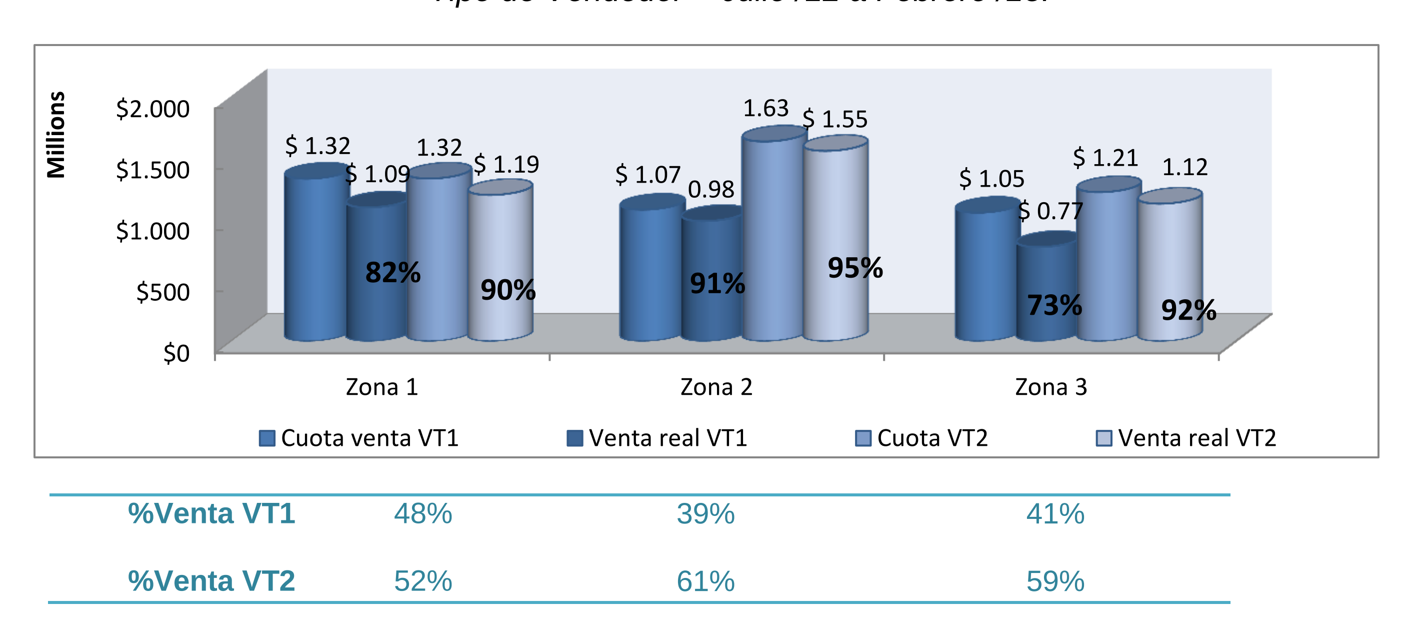
Zona	Incentivo/ Venta total	Incentivo/ Vendedor
1	0,56%	0,85%
2	0,60%	0,77%
3	0,67%	0,82%

Fuente: Outsourcing.

La evaluación del cumplimiento por zona se hace con base a 3 rangos definidos: 1) Cumplimiento >= 100%, 2) Cumplimiento 90% < X < 110%, 3) Cumplimiento <= 90%. Como resultado se observa en el Grafico 4. que más del 60% de los participantes no están llegando al cumplimiento de cuota de venta mínimo que es un 90%.

El cumplimiento por vendedor permite observar los vendedores tipo 1 están teniendo debilidad en el cumplimiento del programa lo cual afecta directamente el rendimiento de la Zona la cual se evalúa por el total de vendedores, cabe recordar que el VT1 maneja diversos portafolios y no es especializado como el VT2.

Grafico 4. Cumplimiento promedio en cuota de venta por Zona Geográfica / por Tipo de Vendedor - Julio /12 a Febrero /13.

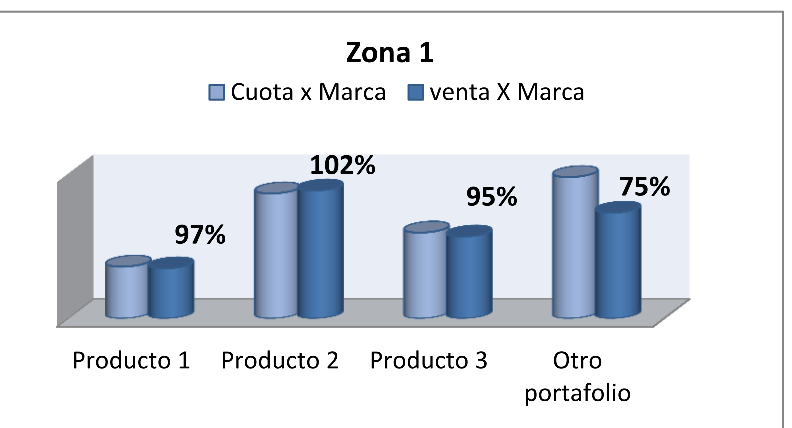


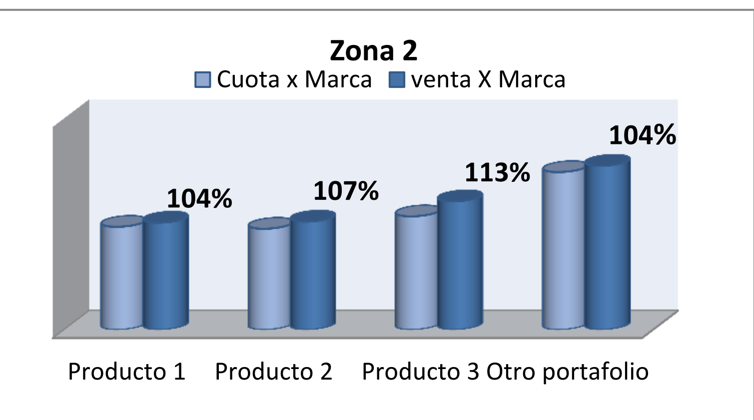
%Venta VT1	48%	39%	41%
%Venta VT2	52%	61%	59%

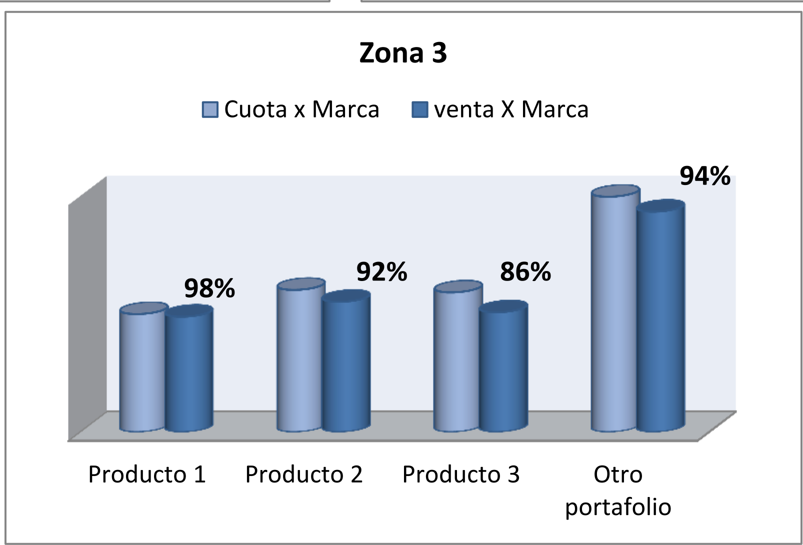
Fuente: Outsourcing.

Ampliando el rango de evaluación se reviso el % de cumplimiento basado en 3 de los principales productos la empresa y otros 5 productos de un rango ~ 20 productos (Grafico 5). Se observa que los vendedores están con una desviación menor vs el 100% sobre el cumplimiento de los 3 principales. Zona 1 y 3 de mayor atención.

Grafico 5. Cumplimiento promedio en cuota de venta por tipo de producto / zona - Julio /12 a Febrero /13.





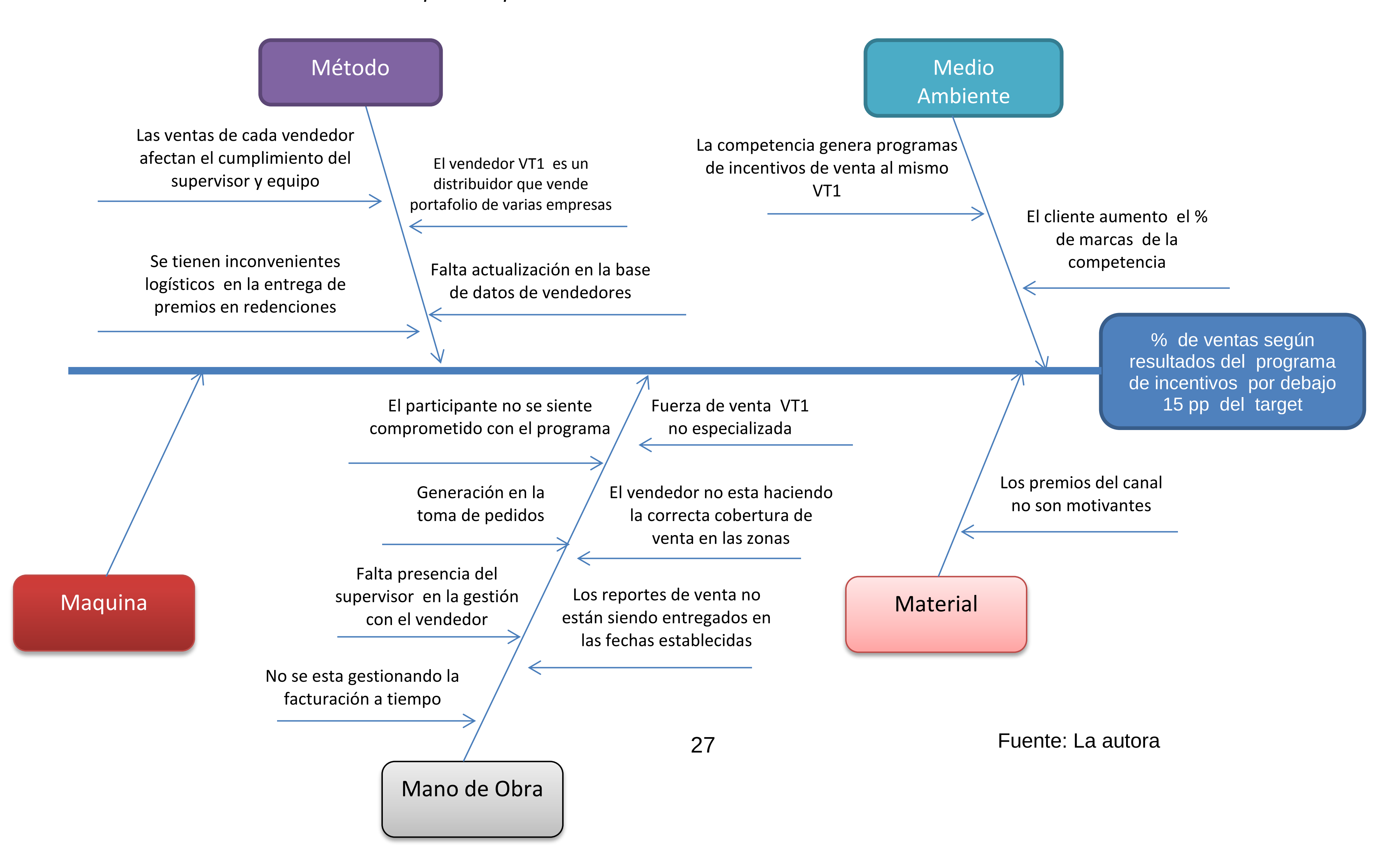


Fuente: Outsourcing.

Con base en los resultados de los indicadores, se procede a levantar la información de posibles causas que están causando que no se llegue al cumplimiento de objetivos con el programa.

Posibles causas de fallo del objetivo del programa. Según la revisión con el cliente se estimaron las siguientes posibles causas (Ilustración 7.):

Ilustración 7. Espina de pescado causa – efecto sobre los incentivos a fuerza de ventas.



Fuente: La autora

6.1.2. Caso 2. Programa de Fidelización en Tienda Especializada #1

Caso en el cual la empresa “ABC” busca realizar una estrategia de impulso desde la fabrica al canal minorista, esto por medio de la fidelización de tiendas independientes previamente clasificadas bajo clientes tipo A - B / estratégicos para el impulso. Se selecciona porque permite tener una visión del como se encuentran la existencia y exhibición de los productos en el canal minorista y la gestión del canal de distribución en el punto de venta teniendo en cuenta que la venta y entrega son manejadas por distribuidores, esto servirá para identificar posibles debilidades que se reflejan en las auditorias al punto de venta pero que pueden tener un trasfondo de gestión comercial y logística. En el caso se presentaran diferentes indicadores sobre exhibición de producto según lineamientos de la empresa, presencia del producto en el lineal, cumplimiento de venta por la fuerza de venta y medición de lanzamiento de nuevos productos.

- **Objetivo:** Incrementar la rotación en el punto de venta considerando su medición bajo los parámetros de Presencia del Portafolio, Exhibición adecuada en el PV, Impulso.
- **Implementar planes tácticos:** Enfocado a ganar territorio en la exhibición así como activaciones de marca o nuevos productos.
- **Dinamismo de venta:** Incentivar las ventas con mayor rotación bajo los planes de incentivo a corto plazo en programas de largo plazo.
- **Ajustes de Exhibición por Zona:** Según las auditorias en sitio identificar reabastecimiento por zonas.

6.1.2.1. Mecánica de activaciones en el programa.

- Duración del Programa: Anual. 1 de Enero a 31 de Diciembre 2013.

- <u>*Parámetros de Medición:*</u>

- Portafolio: El establecimiento debe contar con **X** cantidad de productos del total de productos **Y** que tiene la empresa “ABC” en su portafolio (Imagen de ejemplo Ilustración 8).

Ilustración 8. Imagen ilustrativa portafolio de productos

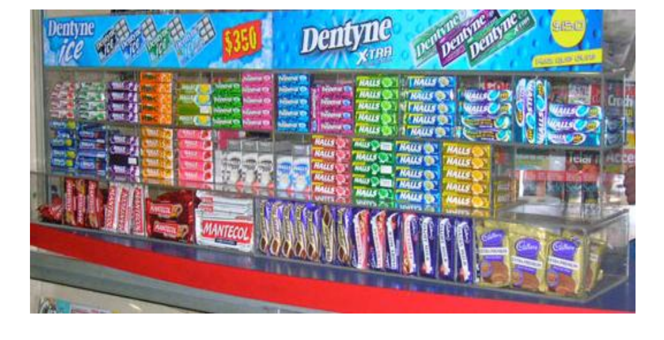


Fuente: Organización de la función de ventas [Internet][22]

- Exhibición en el punto de venta: # de productos seleccionados por la empresa "ABC" a ser exhibidos según producto y cobertura de portafolio (Imagen de ejemplo Ilustración 9).

Ilustración 9. Imagen Ilustrativa Exhibición en el punto de venta



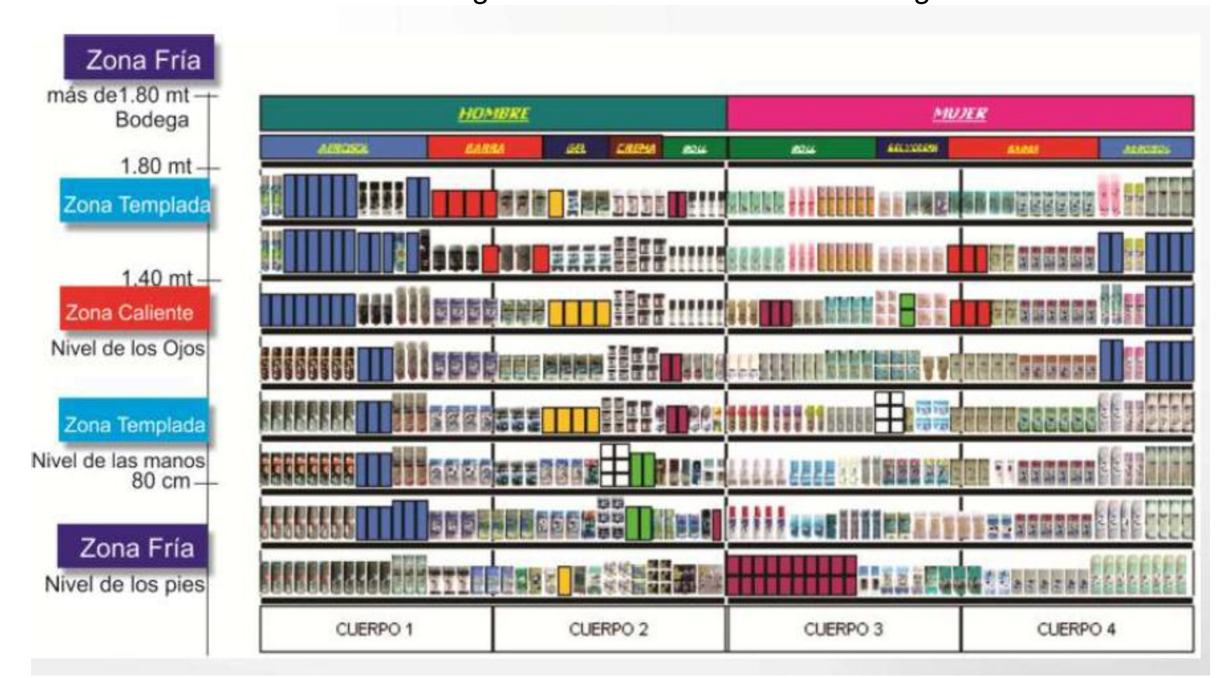


Fuente: Google Imágenes en Internet.

Deben estar ubicados en la zona caliente, no en los últimos entrepaños o base de góndola. Adicional, exhibición en bloque (Imagen de ejemplo Ilustración 10).

[22] Frecuencia Publicitaria. Organización de la función de ventas. [En línea]. 31-Enero-2012. [Mayo-2013]. Disponible en Internet: http://missventas.blogspot.com/2012/01/organizacion-de-la-funcion-de-ventas.html#!/2012/01/organizacion-de-la-funcion-de-ventas.html

Ilustración 10. Imagen Ilustrativa Las zonas de la góndola



Fuente: Exhibición en el punto de venta. Diapositiva. 28.[23]

- Validación por medio de Auditorias mensuales para verificar el cumplimiento de Portafolio & Exhibición.

6.1.2.2. Mecánica de incentivos en el programa:

- Redención de puntos: Según puntaje obtenido en la auditoria se puede realizar redención de puntos en el portal web del programa de forma mensual.

- Plataformas de capacitación: Permiten que el vendedor en el punto de venta adquiera conocimiento sobre uso y beneficios del producto de la empresa con el fin de que al momento de la venta genere un valor agregado de orientación al consumidor. Estas jornadas de capacitación son por el portal web donde el vendedor decide en que momento se capacita al mismo tiempo que obtiene premios.

[23] MONTOYA, Luis Fernando. Exhibición en el punto de venta parte 2. [En linea]. [Mayo 2013]. Disponible en internet: http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/memorias/aula-exhibicion-en-el-punto-de-venta-2.pdf

- Indicadores de gestión: Se premia al establecimiento que cumpla con la auditoria exitosa cada mes, % de cumplimiento de auditorias trimestrales, % de cumplimiento en programas de capacitación.

- Premios aspiracionales: Premios significativos para el vendedor con el fin de que haga toda la gestión para ganárselos al final del periodo del programa (Imagen de ejemplo Ilustración 11).

Ilustración 11. Imagen Ilustrativa Premios Aspiracionales



Fuente: Google Imágenes en Internet.

A continuación se presentan los resultados obtenidos desde el inicio del programa (Enero – Marzo /13) con base a un # de 1000 establecimientos que iniciaron el programa a nivel país y donde se tiene una proyección de crecimiento del 10% en # de participantes.

Dentro de las auditorias realizadas para evaluar el cumplimiento del programa se identifico que no todas las auditorias son posibles llevarlas a cabo al 100%. Las causas con mayor frecuencia e impacto son que el cliente no deje hacer la auditoria o deserción del programa lo cual es crítico para el objetivo (Grafico 6.).

Grafico 6. Causas de Auditorias no realizadas en el Trimestre

Auditorias no realizadas

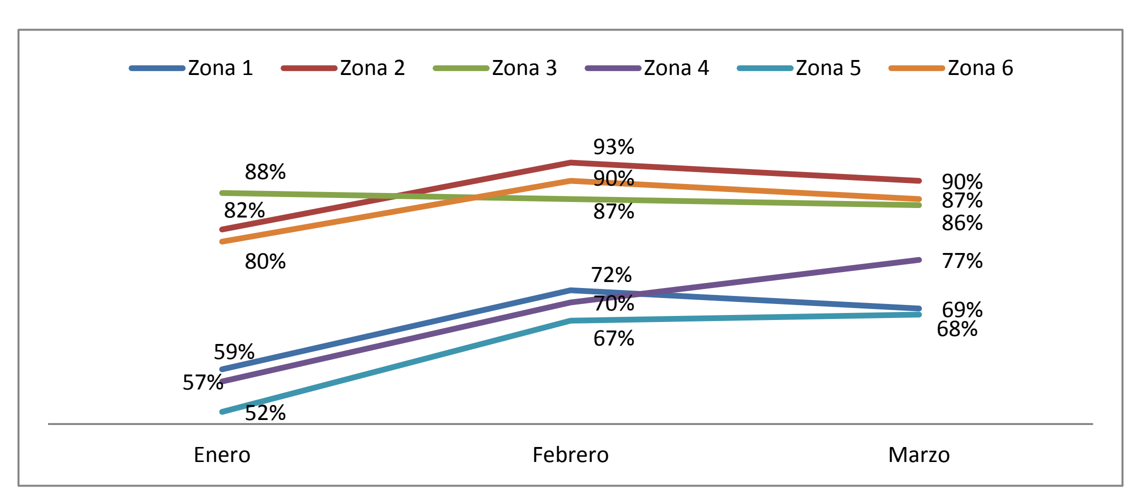
El participante se retiro del programa
Cliente no autoriza auditoria
Cambio locativo
Dirección incorrecta
Establecimiento cerrado

Ene: 0, 12, 1, 3, 5
Feb: 0, 5, 0, 0, 1
Mar: 20, 10, 3, 2, 1

Fuente: Outsourcing.

En los tres meses de implementación del programa se encuentra en la evaluación de los parámetros de auditoria que la tendencia de visitas exitosas (Grafico 7.) es favorable considerando que hay zonas donde el crecimiento ha sido entre 6 < X < 20 pp, y donde hay que reforzar la Zona 3 con un decrecimiento de 2 pp

Grafico 7. Cumplimiento de visitas exitosas (Cumplimiento en Portafolio y Exhibición).



Fuente: Outsourcing.

De 1000 establecimientos del programa, se realizaron en el trimestre un total de 2208 visitas exitosas.

En el cumplimiento de portafolio (Grafico 8.) se presenta un crecimiento total de 14 pp, hay zonas con crecimiento leve >=1%, y benchmark es la zona 4 que inicio con un 79% creciendo hasta 11pp. Se debe evaluar por parte de la empresa “ABC” la generación de planes para el crecimiento del producto en las tiendas.

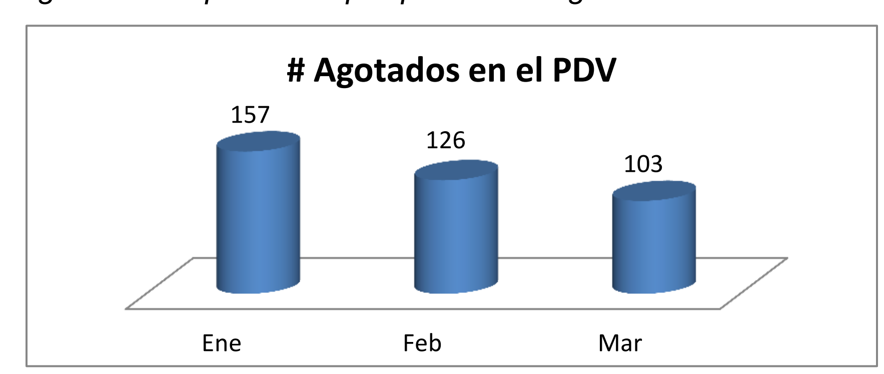
Grafico 8. Cumplimiento de Portafolio en las tiendas participantes del programa.

Fuente: Outsourcing.

Cumplimiento en 2615 establecimientos por trimestre.

Según los resultados anteriores, se evalúa como esta la gestión en el canal con base a la medición de agotados (Grafico 9.) lo cual permite identificar porque el producto no esta al momento de la medición y que variables dentro del proceso son punto clave de mejora.

Grafico 9. Agotados en portafolio por producto según el consolidado de Zonas.



Fuente: Outsourcing.

De 792 visitas no exitosas en el trimestre, 385 establecimientos no cumplieron con el indicador de existencias de producto en inventario para venta.

Se realiza una diagramación de causas (Tabla 3.) con la información del fabricante para ampliar el panorama de razones.

Tabla 3. Principales causas de agotados por productos en portafolio.

Causa	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Alta rotación	72	19%	**19%**
Agotado en Bodegas del distribuidor	57	15%	**33%**
Falta abastecimiento ciertas zonas	50	13%	**46%**
No hay pedidos por la tienda	39	10%	**57%**
Generación pedidos en las tiendas	31	8%	**65%**
No sabe / no responde	31	8%	**73%**
El vendedor no esta ofreciendo el producto	25	6%	**79%**
Entrada de competencia - perdida de mercado	21	5%	84%
No se entrego a tiempo el producto al distribuidor	20	5%	90%
Promoción 2 meses para impulso de producto	17	4%	94%
Últimos saldos en la tienda por baja rotación pdto	13	3%	97%
Problemas en planta -maquina	10	3%	100%
Total	385,45	100%	

Fuente: La autora.

Causas Adicionales no cuantificadas :

- Cartera del cliente (Bloqueo pedidos).
- Reporte de pedidos a tiempo al Distribuidor (No se tiene canal directo).

El segundo parámetro de evaluación es la exhibición correcta de los productos en los lineales de la tienda evaluando la gestión comercial de Trade y Ventas en el canal al momento de visitar al minorista. En el Grafico 10 se observan crecimientos de un 20pp en la zona 2 en comparación a las otras zonas donde se hace necesario reforzar el cumplimiento de los diferentes puntos que se evalúan en exhibición dado que el crecimiento va desde 0< X <14 pp.

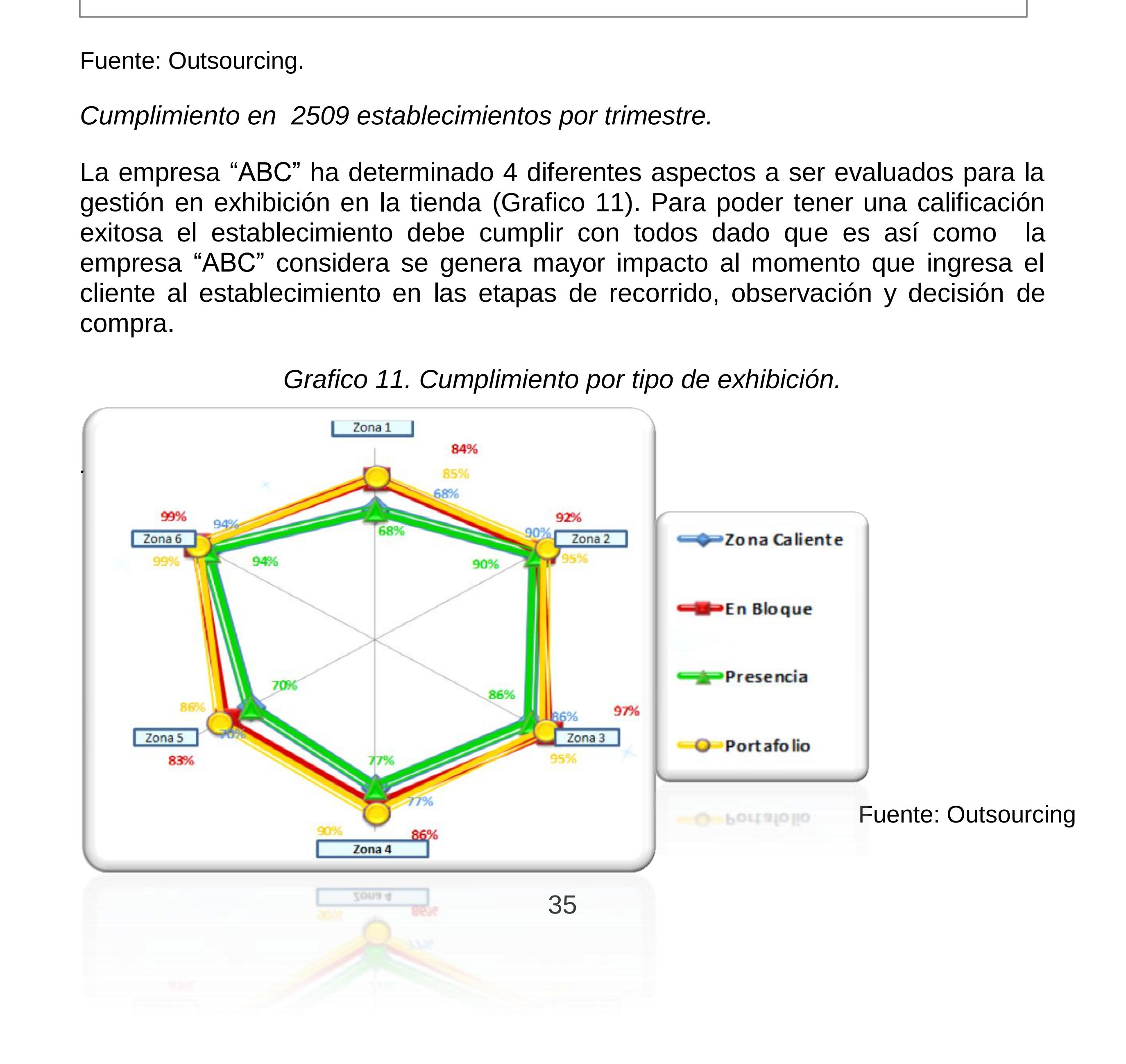
Grafico 10. Cumplimiento de Exhibición en las tiendas participantes del programa.

Fuente: Outsourcing.

Cumplimiento en 2509 establecimientos por trimestre.

La empresa "ABC" ha determinado 4 diferentes aspectos a ser evaluados para la gestión en exhibición en la tienda (Grafico 11). Para poder tener una calificación exitosa el establecimiento debe cumplir con todos dado que es así como la empresa "ABC" considera se genera mayor impacto al momento que ingresa el cliente al establecimiento en las etapas de recorrido, observación y decisión de compra.

Grafico 11. Cumplimiento por tipo de exhibición.

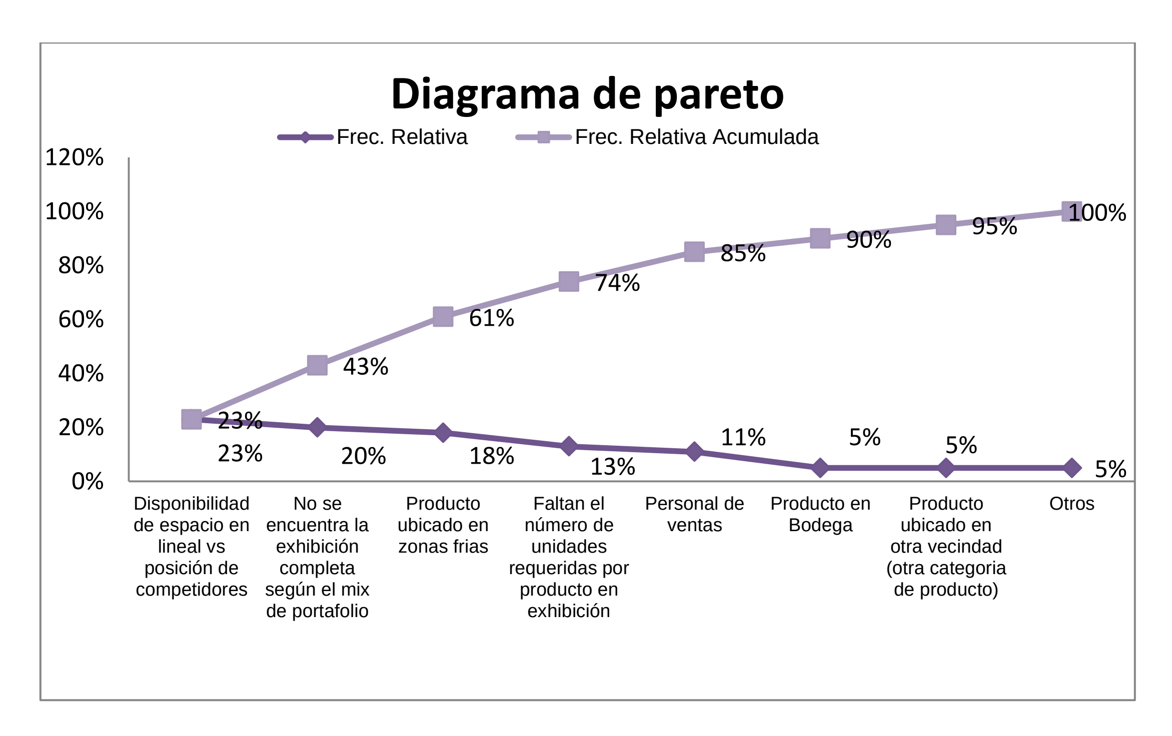


Fuente: Outsourcing

De 792 visitas no exitosas en el trimestre, 491 establecimientos no cumplieron con el indicador de exhibición en el punto de venta según pre indicaciones del fabricante.

El 80% de impacto se encuentra en las 5 primeras causales identificadas (Grafico 12), según la retroalimentación de los reportes de auditorias.

Grafico 12. Pareto sobre Principales causas de agotados por productos en exhibición.



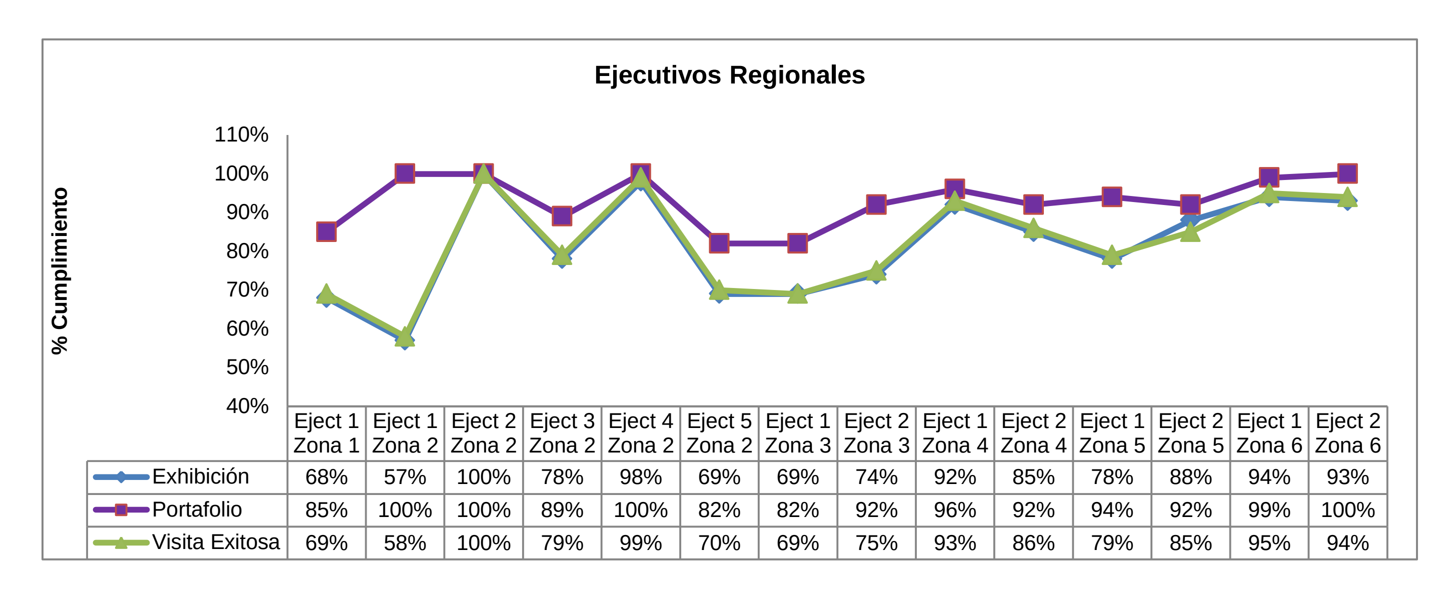
Fuente: La autora.

Dentro de las mediciones del programa se considera la gestión por ejecutivo según Zona (Grafico 13.). La zona 1 es la que menores ejecutivos tiene (1) y la zona 2 es la que mayor # de ejecutivos maneja (5), las otras zonas manejan 2.

A pesar de que la zona 6 es la que mejor cumplimiento tiene en el conjunto de ejecutivos, es la que tiene un constante cumplimiento sin tener variaciones de crecimiento o decrecimiento. Según los resultados, se deben hacer planes de reforzamiento en los ejecutivos principalmente en la parte de exhibición que en promedio se encuentra en un 82% vs producto que es en un 93% para que desde la fuerza de ventas sean efectivos los objetivos del programa.

Se debe aclarar que los ejecutivos de venta no pertenecen al personal de la empresa “ABC” sino que son ejecutivos contratados directamente por los distribuidores seleccionados por la empresa para encargarse de la venta de sus productos.

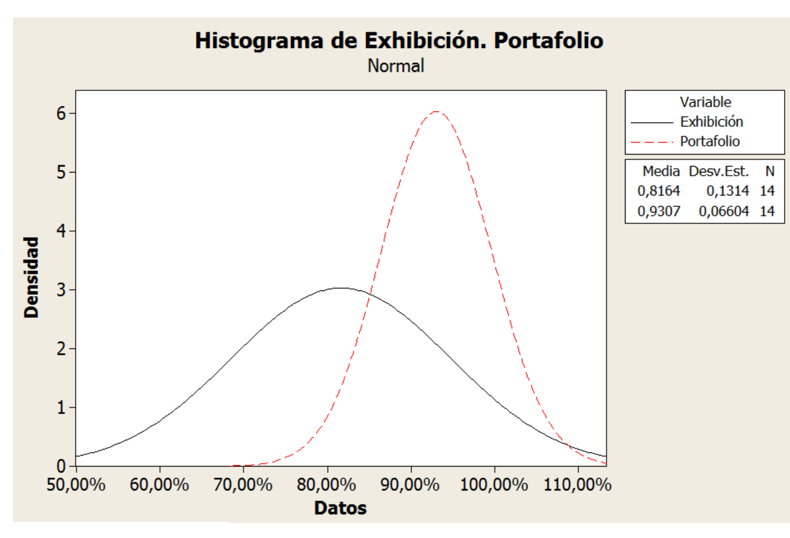
Grafico 13. Cumplimiento de los Ejecutivos Regionales dentro del impacto en la evaluación de portafolio de la empresa, y parámetros de evaluación del programa.



	Eject 1 Zona 1	Eject 1 Zona 2	Eject 2 Zona 2	Eject 3 Zona 2	Eject 4 Zona 2	Eject 5 Zona 2	Eject 1 Zona 3	Eject 2 Zona 3	Eject 1 Zona 4	Eject 2 Zona 4	Eject 1 Zona 5	Eject 2 Zona 5	Eject 1 Zona 6	Eject 2 Zona 6
Exhibición	68%	57%	100%	78%	98%	69%	69%	74%	92%	85%	78%	88%	94%	93%
Portafolio	85%	100%	100%	89%	100%	82%	82%	92%	96%	92%	94%	92%	99%	100%
Visita Exitosa	69%	58%	100%	79%	99%	70%	69%	75%	93%	86%	79%	85%	95%	94%

Fuente: Outsourcing

Grafico 14. Media de desempeño por parámetro de medición.



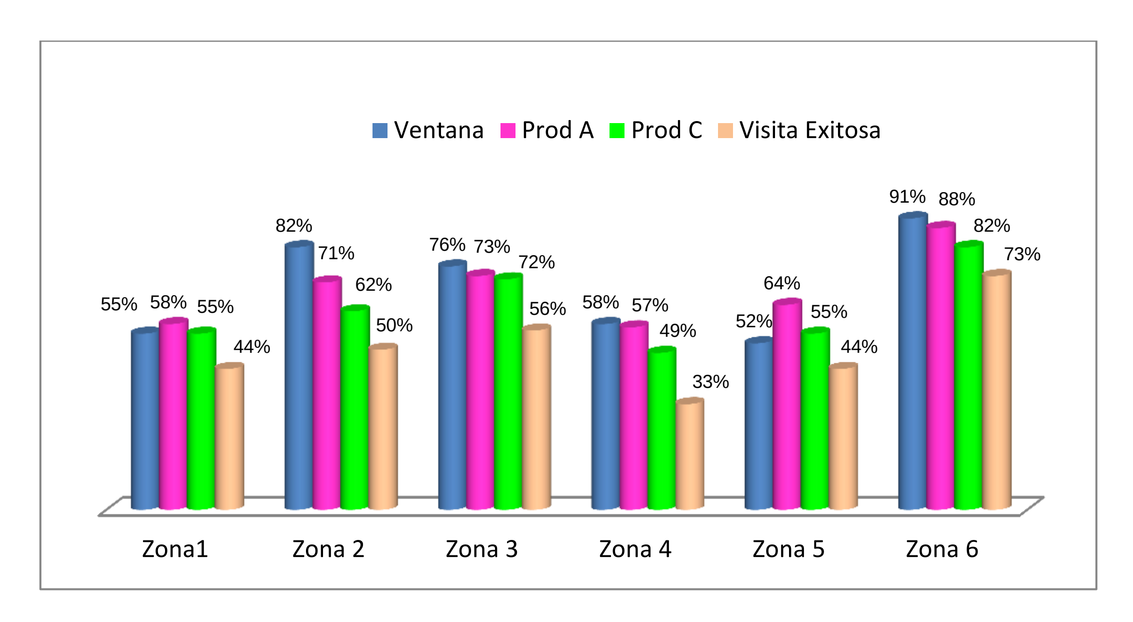
Fuente: La autora

Dado que durante la medición de estos 3 meses se realizo el lanzamiento de un nuevo producto, se toma la información para evaluar la gestión sobre este tipo de

eventos (Ver Grafico 15. Medición de Cumplimiento en lanzamiento de nuevos productos por Zona y tipo de presentación.Grafico 15).

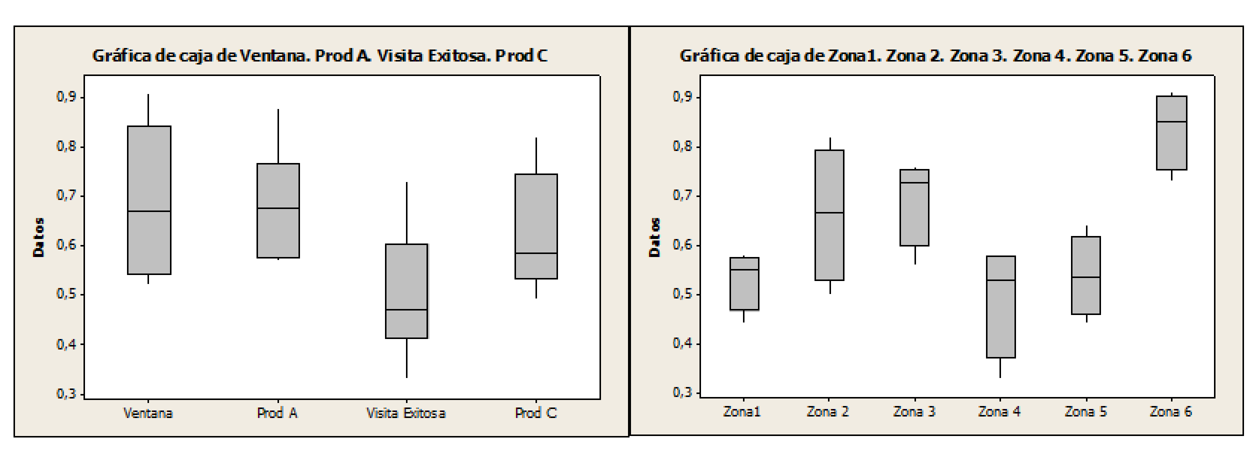
Lo que se encuentra es que en lanzamientos la gestión en el canal no esta preparada para su optimo desempeño, considerando que los niveles de cumplimiento por zona están en la mayoría de pro debajo del 60%, lo cual es critico para poder abarcar nuevos clientes, dar a conocer el producto e impulsar ventas.

Grafico 15. Medición de Cumplimiento en lanzamiento de nuevos productos por Zona y tipo de presentación.



Fuente: Outsourcing.

Grafico 16.Media de desempeño por parámetro de medición.



Fuente: La autora

A

continuación se realiza la evaluación Causa – Efecto del programa de lanzamiento (Tabla 4.)

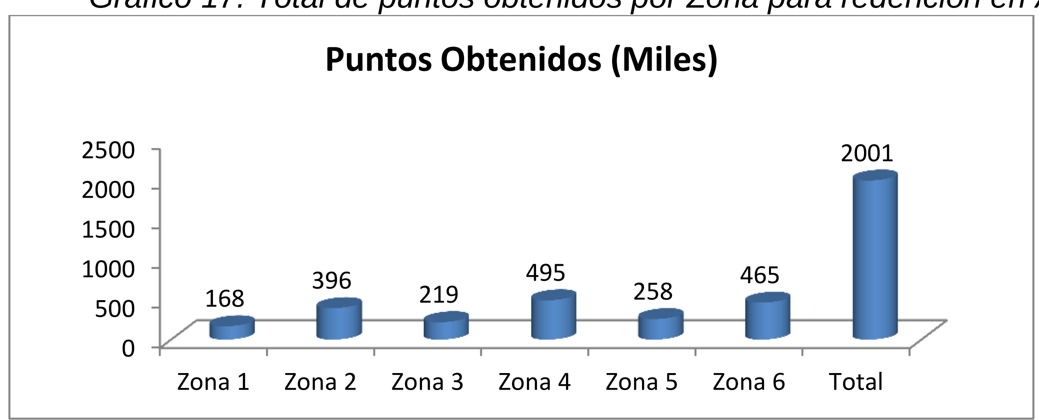
Tabla 4. Relación Causa–Efecto en abastecimiento de lanzamientos.

Causa	Efecto
Inconvenientes con la planeación en planta según plan de demanda de Mkt	Retraso en abastecimiento al distribuidor desde el fabricante.
Retraso en abastecimiento al distribuidor desde el fabricante.	Entregas retrasadas desde el distribuidor a la Tienda.
Entregas retrasadas desde el distribuidor a la Tienda.	La fuerza de ventas no ofrece efectivamente el producto en el canal.
La fuerza de ventas no ofrece efectivamente el producto en el canal.	Falta de venta y por ende producto en las tiendas especializadas
Falta de venta y por ende producto en las tiendas especializadas	Impacto en el margen del producto

Fuente: La autora.

Para finalizar, se evalúa como resultado final las puntuaciones obtenidas por los participantes del programa (Grafico 17.) se encuentra que la zona con mejor desempeño en el Trimestre fueron la Zona 4 y Zona 6.

Grafico 17. Total de puntos obtenidos por Zona para redención en Abril.



Fuente: Outsourcing.

Así mismo, la medición por participante esta evaluada y cuantificada lo cual permite que por medio de la plataforma del programa el participante tenga la opción de hacer la redención según los premios que desee intercambiar y que puedan ser obtenidos por los puntos ganados. Mientras tanto, la empresa "ABC" con base a los resultados debería ir gestionando planes de acción sobre las causas encontradas con el fin de tener los recursos mejor distribuidos y mejor gestión en el canal.

6.1.3. Caso 3. Programa de Fidelización en Tiendas Especializadas #2

Caso en el cual la empresa "XYZ" realiza una estrategia de visibilidad de producto por categoría en el punto de venta, la cual busca fortalecer por medio del programa de fidelización.

Se selecciona porque permite conocer el impacto que tiene el programa en la gestión en el canal minorista considerando la entrega y presencia de producto en el lugar y tiempo correcto, lo cual toma relevancia en los resultados del programa de fidelización y de la empresa. A continuación se presentaran indicadores por categoría de productos, presencia en diferentes zonas, crecimiento de la categoría, presencia de producto por categoría.

- **Objetivo:** Activar la presencia de producto en el punto de venta. **Implementar planes tácticos:** Apoyo por la empresa "XYZ" en las forma de exhibición en el canal (material pop, capacitación sobre el producto, determinación del esquema de exhibición)
- **Ajustes de Exhibición por Zona:** Según las auditorias en sitio, identificar reabastecimiento por zonas.

6.1.3.1. Mecánica de activaciones en el programa.

- Duración del Programa: Anual. 1 de Diciembre 2012 a 30 de Noviembre 2013.

- *Parámetros de Medición*: Exhibición predeterminada en el punto de venta / Portafolio de productos.

-*Mecánica de incentivos en el programa:*

- Redención de puntos: Según puntaje obtenido en la auditoria se puede realizar redención de puntos en el portal web del programa de forma mensual o redimir el total por el trimestre. Puede redimir los puntos no solo por premios sino por producto de la empresa "XYZ".

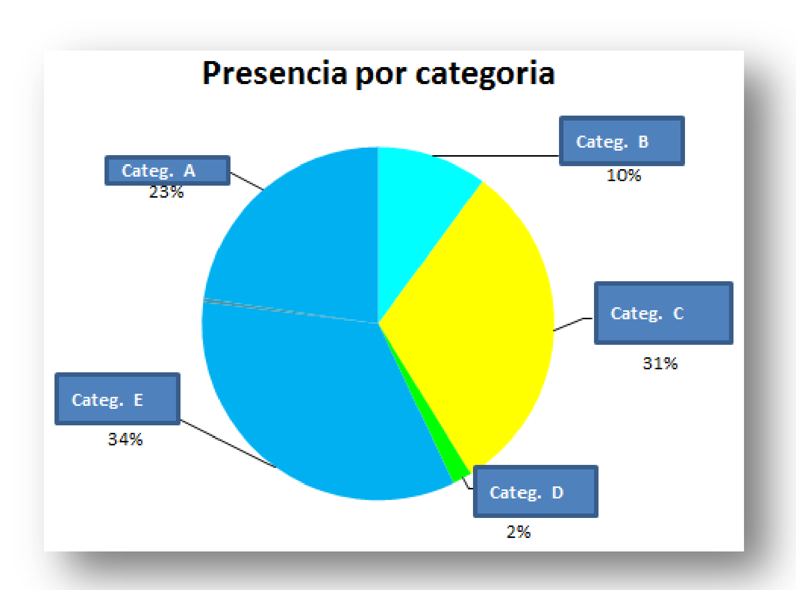
- Plataformas de capacitación: Permiten que el vendedor en el punto de venta adquiera conocimiento sobre uso y beneficios del producto de la empresa "XYZ" con el fin de que al momento de la venta genere un valor agregado de orientación al consumidor. Estas jornadas de capacitación son por el portal web donde el vendedor del establecimiento decide en que momento se capacita al mismo tiempo que obtiene premios.
- Indicadores de gestión: Se premia al establecimiento que cumpla con la presencia de las referencias claves del portafolio adscritas al programa en las auditorias mensuales.

- Premios aspiracionales: Premios significativos para el vendedor del establecimiento con el fin de que haga toda la gestión para ganárselos al final del periodo del programa.

A continuación se presentan los resultados obtenidos desde el inicio del programa (Diciembre – Abril /13) con una base de 2000 establecimientos que iniciaron el programa a nivel país y donde se tiene una proyección de crecimiento del 5% en # de participantes.

La evaluación del programa se hace con base a categoría de productos (Grafico 18Grafico 18.) y no solamente por producto especifico, de las 5 categorías con 3 de ellas (A, C, E) se tiene el 88% de portafolio.

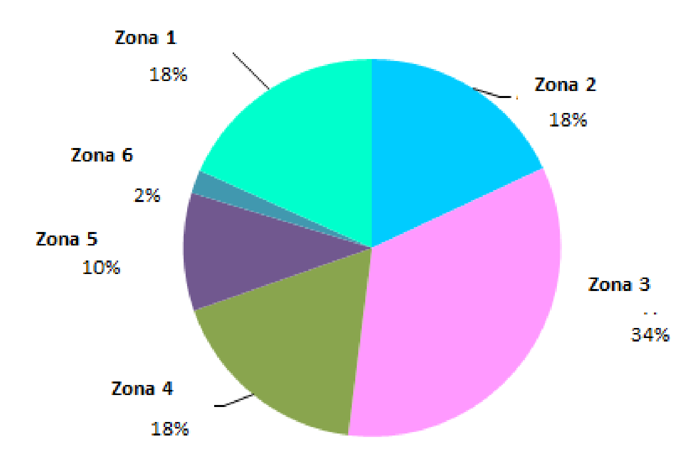
Grafico 18. Participación por tipo de categoría de productos dentro del portafolio a ser evaluados durante el programa.



Fuente: Outsourcing.

Así mismo, se presentan los datos por tipo de zona (Grafico 19.) La zona 3 representa la 3ra parte de cobertura de venta de la empresa, y en las zonas 1, 2 y 4 representan un poco menos de dos tercios de cobertura.

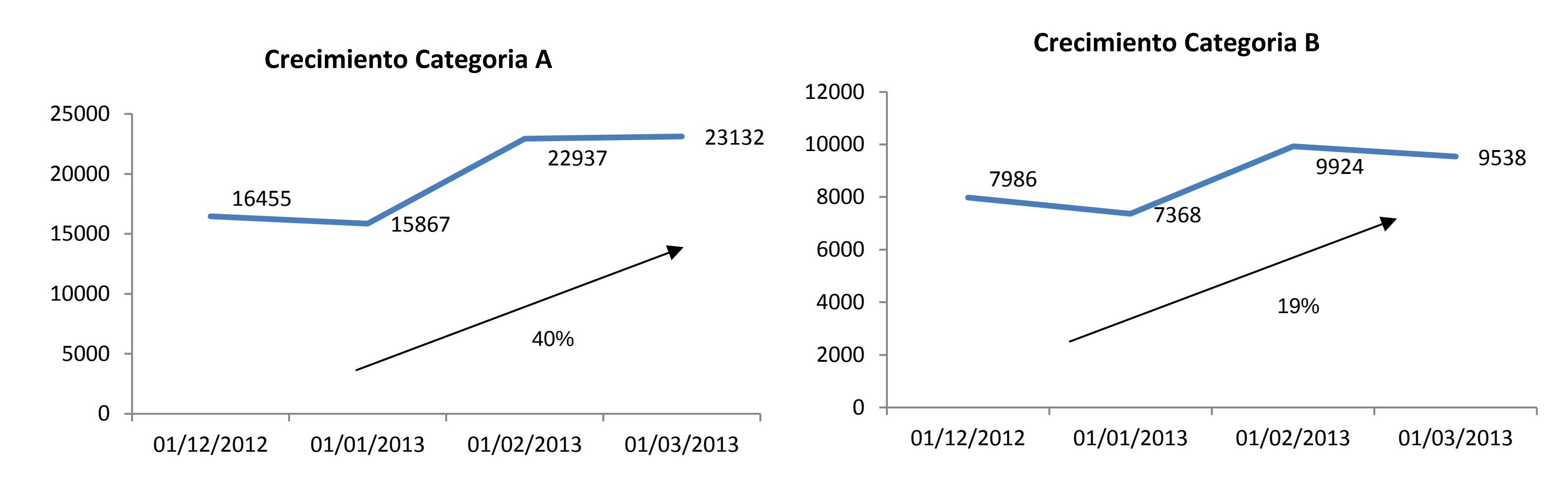
Grafico 19. Presencia por Zonas Geográficas a auditar el programa.



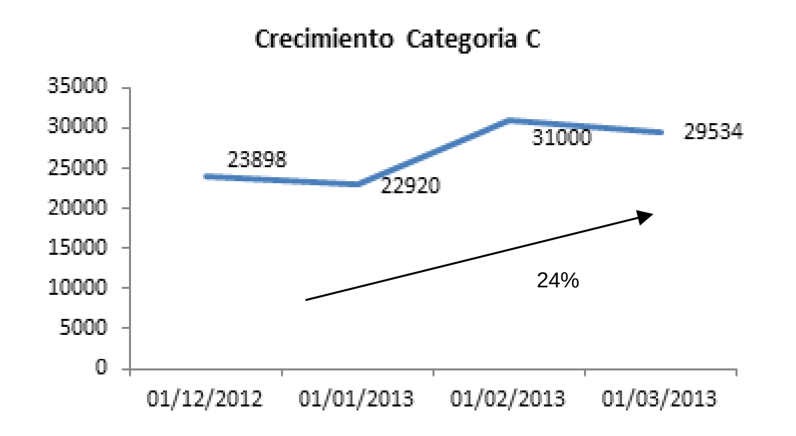
Fuente: Outsourcing.

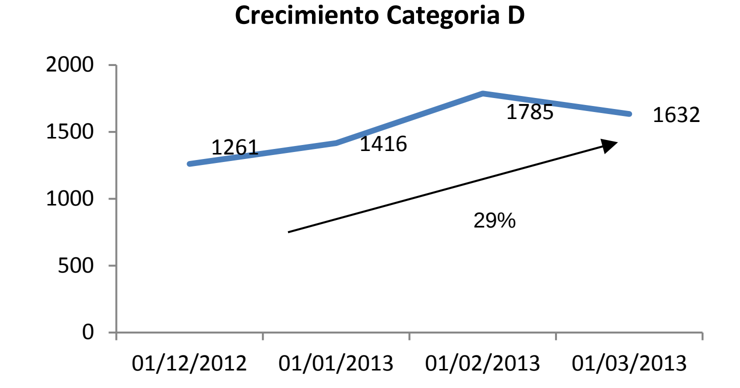
A continuación se observa el crecimiento por categoría obtenido en los 4 meses de medición del programa (Dic/12 a Marzo/13) –Grafico 20- donde se tiene como resultado crecimientos 19 pp < X < 40% los cuales demuestran un reacción positiva y efectiva al programa durante el 1 Q, y el cual se ve con mayor impacto en las tres categorías de mayor participación en el mercado.

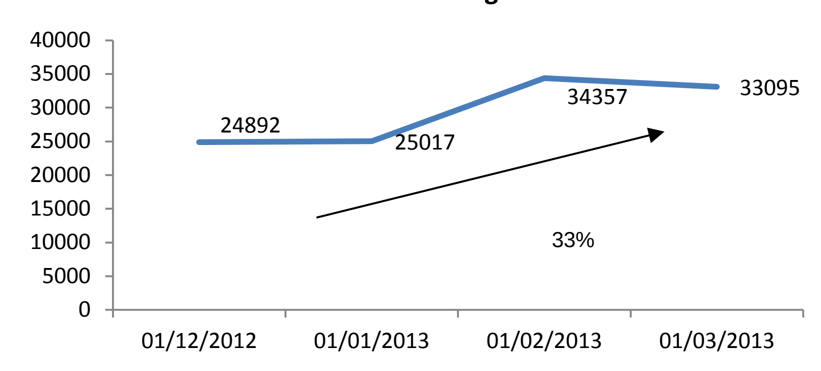
Grafico 20. Comportamiento de las categorías en el total de los establecimientos del país.



Fuente: Outsourcing.







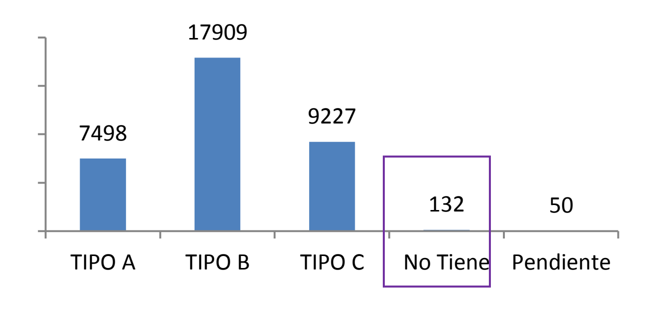
Fuente: Outsourcing.

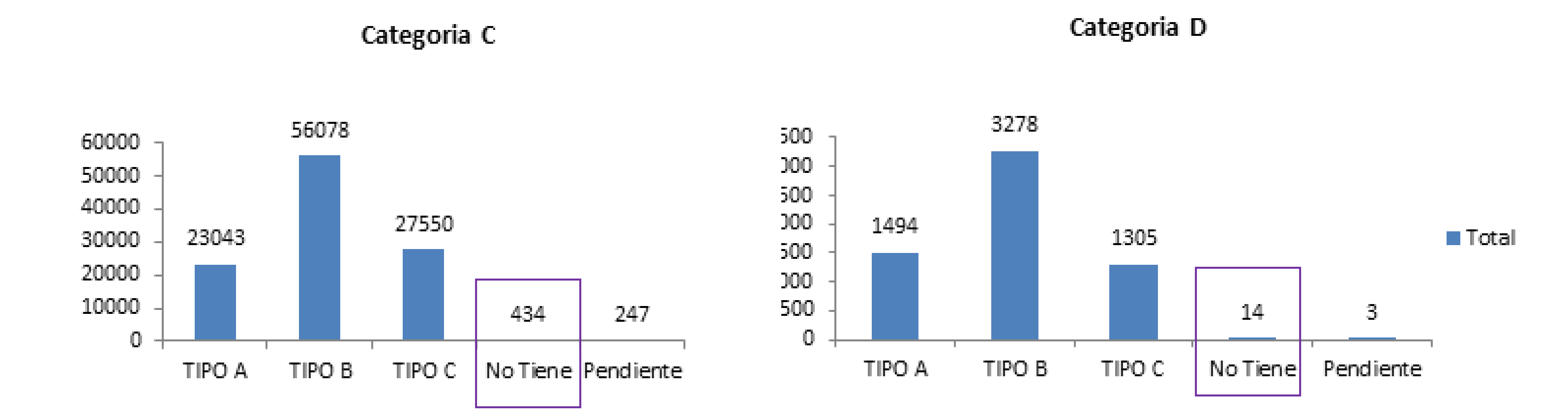
En tema de presencia de categorías por tipo de establecimiento se muestra como esta cada una sumando el valor total de 1 Q y se hace énfasis en el # de productos con agotados por categoría, dado la cantidad de venta el % de representación es menos de 1% (Grafico 21.)

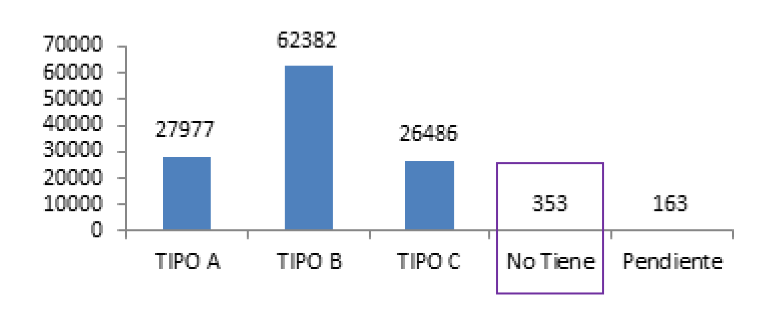
Grafico 21. Presencia por Categoría y Tipos de establecimientos: Tipo A (Grande), Tipo B (Mediana), Tipo C (Pequeñas), No tiene (Agotados).

Categoria A

50000
40000
30000
20000
10000
0
21200
40768
16176
173
74
TIPO A
TIPO B
TIPO C
No Tiene
Pendiente







Fuente: Outsourcing.

Para los agotados se encuentra con el usuario algunos determinantes de posibles causas desde el punto de vista de proceso, según lo que han identificado al recibir los informes de auditoria. Dependiendo de la causa origen se despliega una reacción en cadena que determina en donde fue el problema (Ilustración 12.).

Ilustración 12. Agotados por categoría.

Agotados en las categorías

Demanda mayor a la oferta

Distribución al punto de venta

Falta registro de información

Si

Inventario en el distribuidor

Falta de pedido por el PDV

El auditor no entrego la información

Si

No

Inventario en planta

No hay recibos a la fecha de auditoria

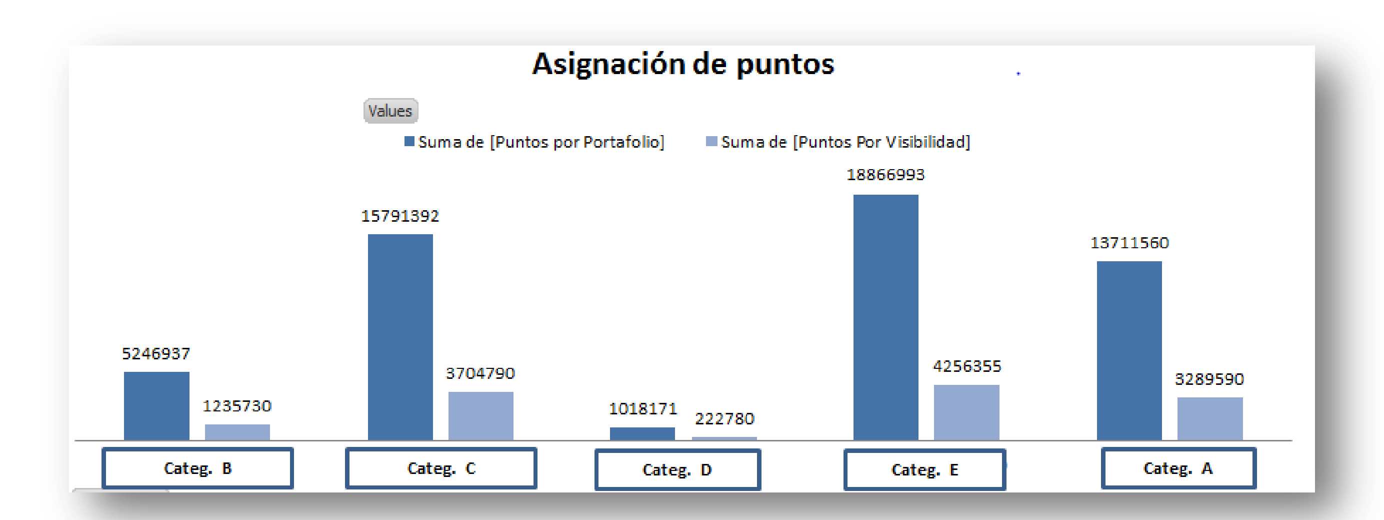
No

Planeación de producción

Fuente: La autora.

Como parte de la ejecución del programa se realiza una segmentación de puntos por categoría (Grafico 22.), donde las categorías A, C y E son las que presentan el mayor número de puntos asignados por producto y exhibición. Se debe tener en cuenta que los participantes del programa reciben punto por establecimiento de venta los cuales pueden redimir en la página web del programa.

Grafico 22. Asignación de puntos por cumplimiento en Exhibición y Portafolio.



Fuente: Outsourcing.

6.2. Reportes desarrollados por otras empresas de estudio referentes al tema de agotados en el canal.

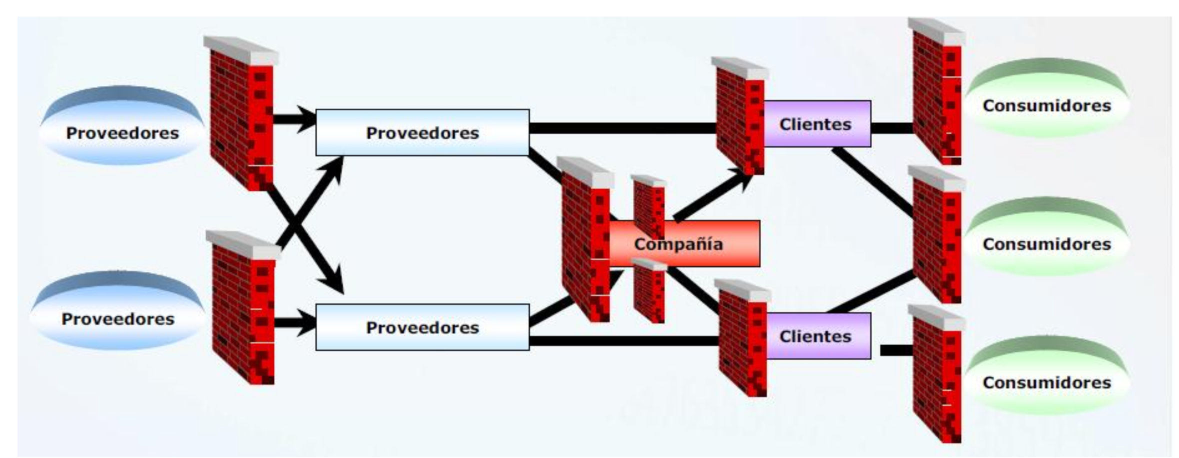
6.2.1. Reporte 1 "Agotados de Mercancía en el Canal Tradicional".[24]

A continuación se presenta el resultado de un estudio realizado por un tercero en el canal tradicional enfocado en Tiendas y Superetes.

La primera ilustracion hace referencia al tema de barrearas en el canal de distribución (Ver Ilustración 13.)

[24] BLANCO, Pedro. Agotados de mercancia en el canal tradicional. [En linea]. 2007. [Citado Abril 2013] Disponible en internet: www.gs1ve.org/.../casos%20practico-20-09-07%20pedro%20blanco.pdf

Ilustración 13.Barreras reales e imaginarias que obstaculizan cumplirle al proveedor.



Fuente: Blanco, Pedro. – ver pie de pagina 24.

Barreras para cumplir al consumidor: Gente, Sistemas, Procesos, Áreas funcionales, Ubicación y Tiempo, Empresas.

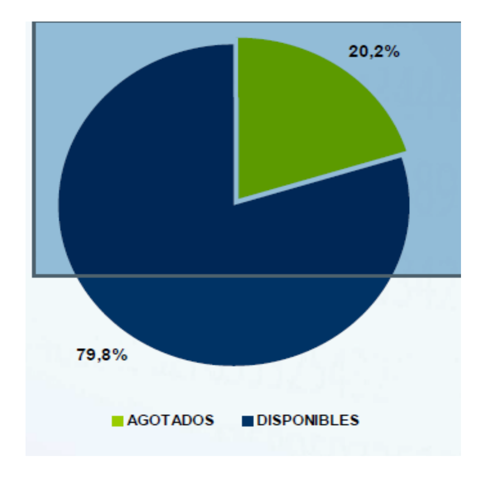
- **¿Qué hace el consumidor cuando no encuentra un producto?**

→ Compra otro tipo de producto (sabor) - 28.4%
→Compra otra marca - 26.8%
→ Compra otra presentación (tamaño) - 16.8%
→Va a otra tienda a comprar su producto -16.6%
→Vuelve después -11.4%

Unas 150 referencias de productos se agotan en forma permanente en las tiendas y supermercados. Cali es donde se registra el menor porcentaje de artículos agotados con 3,5 por ciento. En la Costa asciende al 8,9 por ciento y 7,4 por ciento es el promedio de productos agotados en supermercados y tiendas de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla

Tabla 5. Causales de agotados en el canal tradicional

CAUSAL	%
PRODUCTO NO EXISTENTE	10,0%
PRODUCTO NO SOLICITADO POR LA TIENDA	6,2%
REFERENCIA NO OFRECIDA POR EL PROVEEDOR	2,3%
PRODUCTO INSUFICIENTE	0,9%
NO HUBO VISITA DEL PROVEEDOR	0,4%
PRODUCTO NO COMPRADO POR FALTA DE DINERO	0,4%
PROVEEDOR NO ENTREGÓ PRODUCTO	0,0%
PRODUCTO AVERIADO POR DESPACHO	0,0%
PRODUCTO AVERIADO POR LA TIENDA	0,0%



Fuente: Blanco, Pedro. – ver pie de pagina 24.

Información de interés adicional a este estudio “Agotados de Mercancía en el Canal Tradicional” puede ser encontrada al final de documento en la sección de Anexos bajo el # 1.

6.2.2 Reporte 2 “Optimizando la disponibilidad de producto para el consumidor”.[25]

A continuación se presenta la relevancia que tiene los agotados y las causas de estos encontradas en el canal moderno.

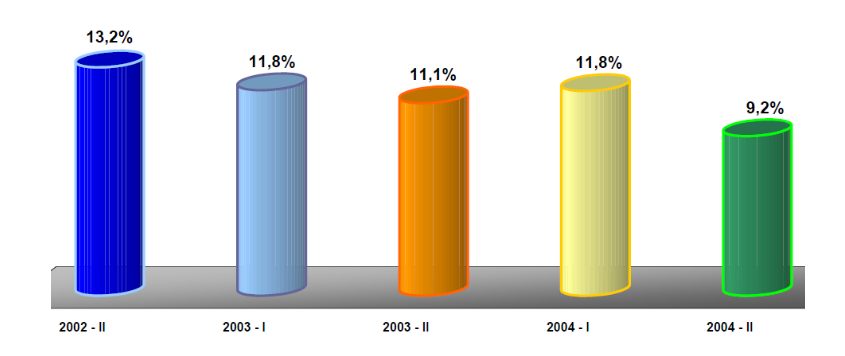
- **Agotados de productos en Góndola**

A. Elemento clave y diferenciador para la satisfacción del consumidor final.
B. Datos y estadísticas existentes confirman el nivel de prioridad que se le debe dar.
C. Los esfuerzos y desarrollos en cadena de abastecimiento debe apuntar a disminuir este indicador.
D. Causa esencial de ventas perdidas.
E. Elemento clave para ser más competitivos.

Dentro del estudio se encontraron los siguientes datos de agotados (Grafico 23. % Agotados en canal moderno.Grafico 23) y la relación de causas de los mismos (Grafico 24.)

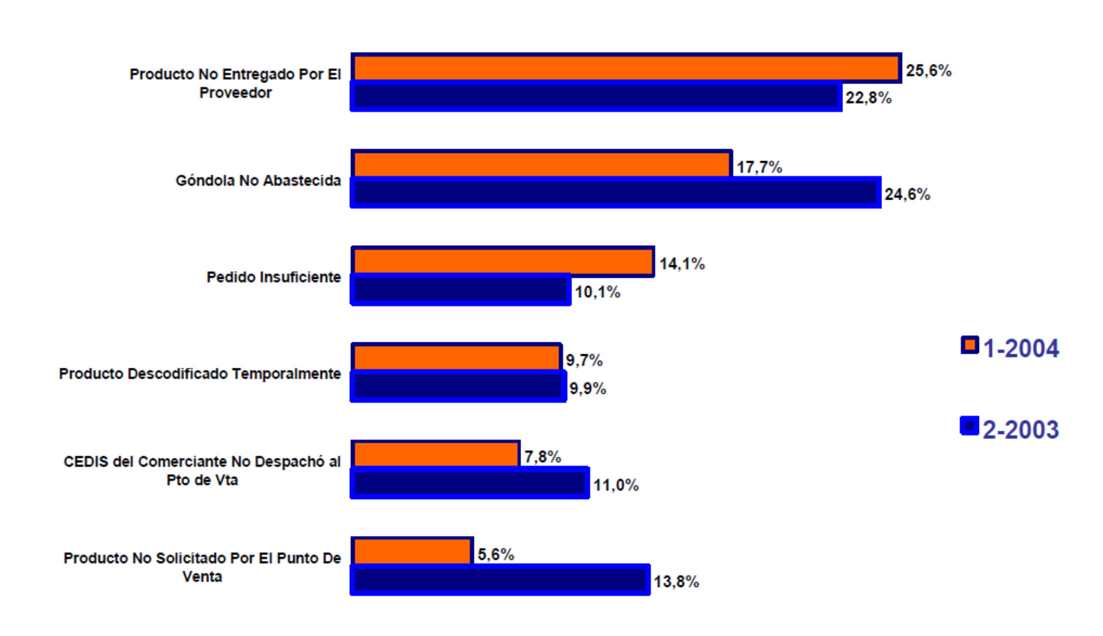
[25] FLOREZ, Rafael. Optimizando la disponibilidad de producto para el consumidor. [En línea]. [Citado Abril 2013]. Disponible en internet: http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=optimizando%20la%20disponibilidad%20de%20producto%20para%20el%20consumidor%2C%20rafael%20florez%20barajas&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ecrbrasil.com.br%2Fecrbrasil%2Fincludes%2FbaixarArquivo.

Grafico 23. % Agotados en canal moderno.



Fuente: Flórez, Rafael – ver pie de pagina 25.

Grafico 24- Causas de agotados en canal moderno.



Fuente: Flórez, Rafael – ver pie de pagina 25.

Información de interés adicional a este estudio 2 “Optimizando la disponibilidad de producto para el consumidor”, puede ser encontrada al final de documento en la sección de Anexos bajo el # 2.

6.3. Proceso y gestión de programas de Incentivos /Fidelización.

Los programas de incentivos/fidelización son estrategias por parte de las empresas para poder obtener información del cliente, ver como se encuentra su producto en los canales y adicional, generar fidelización en sus clientes.

A continuación se presenta el proceso que se lleva a cabo para crear este tipo de programas los cuales pueden ser implementados y ejecutados por e fabricante o por medio de tercerización del servicio con un *outsourcing* (Ver Grafico 25.).

6.3.1. Flujo del proceso.

Grafico 25. Flujo grama de programa de incentivos/fidelización.

Paso	Responsable
Definición de estrategia/ objetivos por parte de Trade /Mkt	Empresa
Definición de concepto del programa	Empresa
Diagramación de la mecánica y definición de duración del plan	Empresa o Tercero
Definición de premios y sistema para redención	Empresa o Tercero
Definición de canales de comunicación	Empresa o Tercero
Implementación de las herramientas a usar en plan (canal web, líneas de atención)	Empresa o Tercero
Ejecución del plan durante el ciclo definido	Empresa o Tercero
Análisis de información y mejoras continúas al programa	Empresa

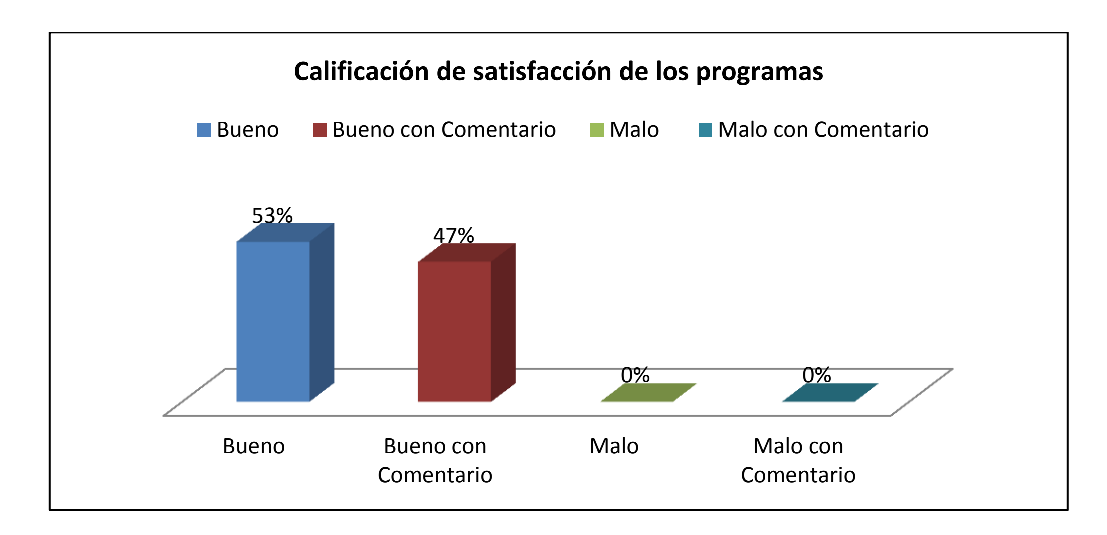
Fuente: La autora

6.3.1. Indicadores de gestión en el servicio

A continuación se muestran los diferentes indicadores de gestión de los casos de Programa de Fidelización en Tienda Especializada # 1 y # 2 con base a la ejecución del programa.

El primero es con base a la calificación por parte de los participantes al respecto de los programas (Grafico 26.)

Grafico 26. Calificación satisfacción del programa.



Fuente: Outsourcing.

El segundo es con base al cumplimiento en entregas de premios a los participantes según los cierres de cada programa (Tabla 6.)

Tabla 6. % Premios entregados dentro del rango de entregas definido inicialmente en cronograma del programa.

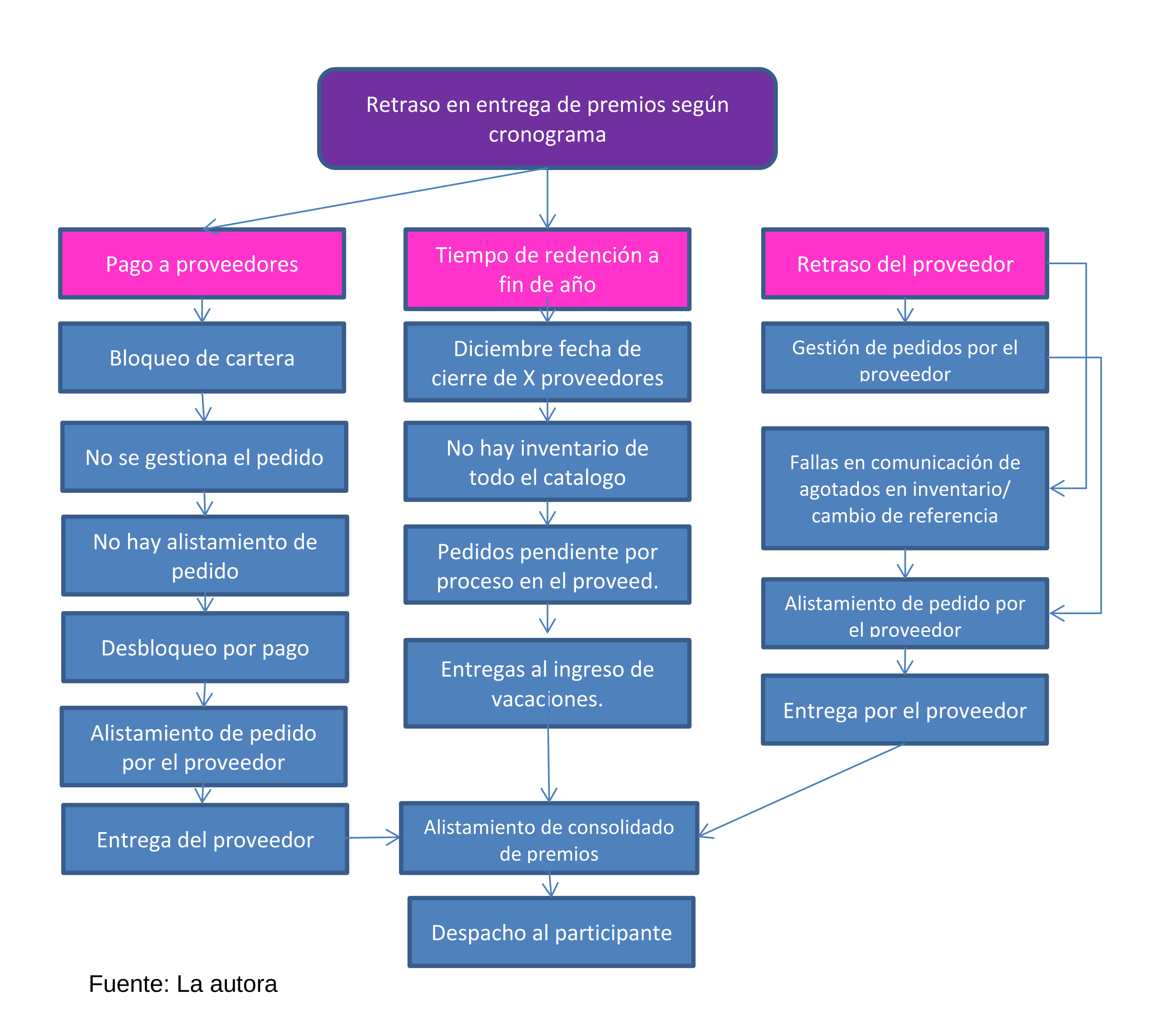
Programa	Cantidad de premios	# Premios entregados antes de la fecha limite	% Cumplimiento entregas	Dias de retraso en la entrega de premios
Caso # 3 Mensual Ene	319	155	49%	13
Caso # 3 Mensual Feb	18	17	94%	8
Caso # 3 Mensual Mar	14	13	93%	20
Caso # 2 Trimestral Mar 15	723	524	72%	12
Caso # 2 Trimestral Mar 30	195	195	100%	-12

Fuente: Outsourcing.

Los demás premios finalmente son entregados pero dado que es con días de retraso afecta directamente el indicador.

Según los resultados de los indicadores se realiza el levantamiento de causas que afectan el cumplimiento de entrega de los premios lo cual se realiza en forma de proceso para entender la relación de los factores que afectan el rendimiento (Grafico 27.).

Grafico 27. Diagrama causas en retraso de entrega de premios.



Fuente: La autora

Dentro de los programas se encontró que el tema de llevar un buen flujo de proceso interno dentro de las áreas afecta el resultado hacia el canal (participantes), así como la comunicación con proveedores y gestión de estos. Los análisis de canal y plan de mejoras deben influenciar sobre la gestión de los programas.

6.4. Estadísticas de la logística comercial

A continuación se hace mención de diferentes estadísticas encontradas en la investigación del marco teórico las cuales soportan la importancia de llevar a cabo planes de mejora sobre la gestión en los canales.

- Perdidas promedio de cliente en el año 15% - 35%
- Costo de adquirir un nuevo cliente es del orden de cinco veces el costo necesario para mantener un cliente fiel a la empresa.
- Cada cliente leal suele recomendar la empresa a cinco clientes potenciales, mientras que cada cliente que tiene una mala experiencia con una empresa lo cuenta a una media de 8 a 10 personas.
- El 20% de los clientes proporciona el 80% de ingresos.
- Los clientes activos proporcionan el 90% de los ingresos del próximo año.
- El 80% del costo de Marketing se destina a los No clientes.[26]
- Para el 2005 en Colombia el costo de logística sobre ventas de una empresa estaba en un 18,6%.
- Empresas de mayor tamaño tienen mayor escala para absorber los costos de logística, fijos, variables y corporativos.
- En análisis de escala, independientemente de la industria, el costo total de logística sobre ventas tiende a ser menor en la medida que el tamaño de la ventas es mayor.
- Las empresas micro y pequeñas posiblemente enfrentan estructuras de costos 2 y 3 veces superiores en distribución y abastecimiento.
- A mayor número de almacenes menor el costo de logística sobre las ventas. Cuando la red logística opera sobre un punto el promedio del costo logístico es e 20% mientras que las que tienen más de 5 almacenes están en 7%.[27]

---

[26] REINARES, Pedro; PONZOA, José Manuel. Marketing Relacional. Madrid: Prentice Hall, 2006. No de páginas 303.

- En minoristas el costo de materiales oscila entre 40-60% y el otro 30- 40% en gastos de distribución, inventarios, operaciones en almacén, etc.

- Resultado de un estudio sobre Prestadores de Servicio Logístico (PSLs). Muestra de 227 empresas:

  a) En procesamiento de demanda a través de la captura y procesamiento de pedidos de los clientes, el 70% ejecuta estos procesos con recursos internos y el 4% con terceros.

  b) En planeación de inventarios y optima reposición, el 74% lo realiza con procesos internos, 3% con terceros, 4% no lo realiza.

  c) En Compras y gerencia de proveedores, el 77% ejecuta este proceso con recursos internos, 2% terceros.

  d) En tercerización de procesos logísticos en Colombia se concentra en actividades de logística física como almacenamiento, transporte y logística reversiva, de 67 empresas el 82% ofrecen estos servicios. (Almacenamiento y operación de CEDIS)

  e) Grandes firmas con capacidad global o de altos grados de integración invierten hasta 40% de sus utilidades en sistemas de información y tecnologías, grandes proveedores de servicios logísticos mundiales invierten entre 2,4% y 3,2% de sus ingresos anuales.

  f) Sobre la base de 63 empresas, el 94,8% conocen de las tecnologías transacciones más de estos el 63,5% no las tienen disponibles.

  g) El potencial de integración y flexibilidad tecnológica de los operadores logísticos es bajo en un 73% de los PSLs participantes (63 empresas).

  h) En temas de disponibilidad de sistemas de información los resultados son críticos para el país cuando las tecnologías que se deben utilizar para los procesos de mayor tercerización y ofrecidos en el país no son aplicadas. En los siguientes gráficos se observa que con base a la muestra de Colombia más del 60% de las empresas PSLs conoce más no tiene disponible las diferentes tecnologías que permiten mayor eficiencia, exactitud y medición de los procesos que finalmente se traduce en términos de competitividad de los canales de abastecimiento.[28]

---

[27] REY, Maria Fernanda. Análisis de costo total de logística en empresas colombianas 2004- 2005. [En línea]. 2005. [Citado Abril - 2013] Disponible en internet: www.catalogodelogistica.com

[28] REY, Maria Fernanda. Encuesta nacional logística- Resultados del benchmarking logístico Colombia 2008. [En línea]. 2008. [Citado Abril-2013] Disponible en internet: http://www.encuestanacionallogistica.com/docs/file/REPORTE%20ENL%20COLOMBIA.pdf

*A continuación se muestran tres indicadores al respecto de sistemas de información encontrados en la Encuesta nacional de logística que soportan el tema de como se encuentran las compañías en el uso de la tecnología en los PSL. PSL. (Grafico 28. –*Fuente: Encuesta nacional logística 2008. Ver pie de pagina 29 Grafico 29–Grafico 30.)



Grafico 28. Sistemas de Información transaccionales en PSL en Colombia.

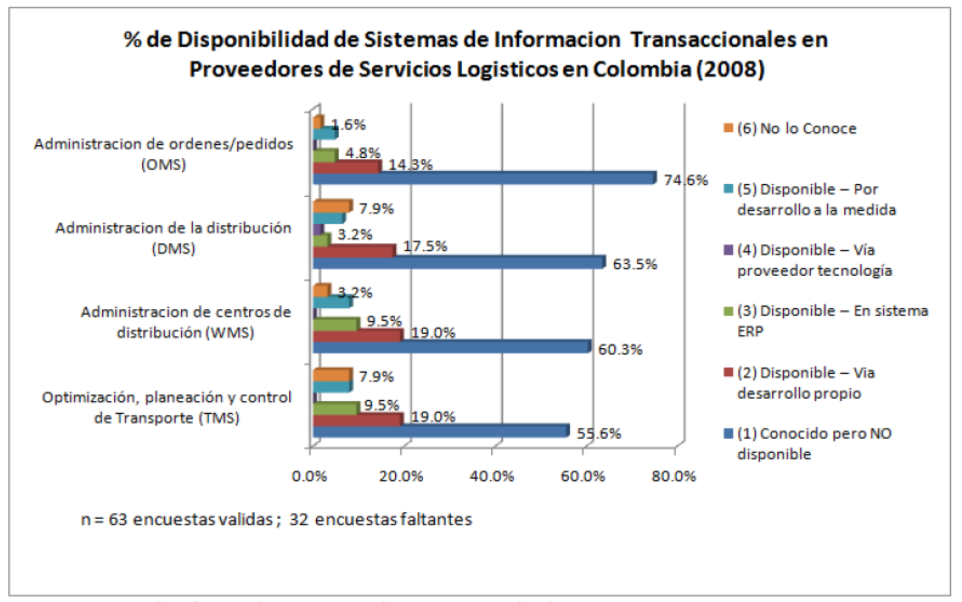
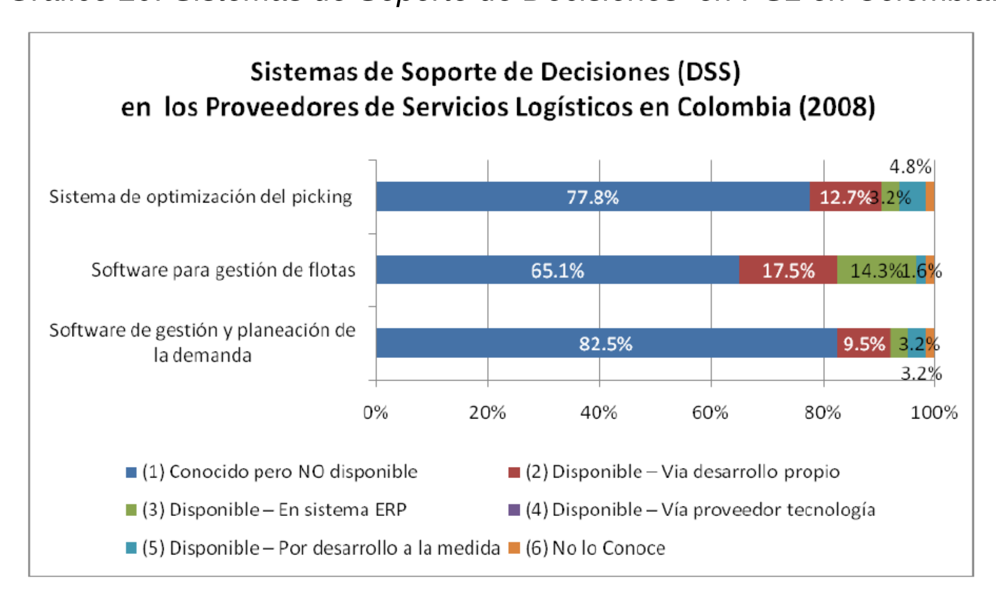


Figura 7 Sistemas de Información Transaccionales en PSLs en Colombia

Fuente: Encuesta nacional logística 2008. Ver pie de pagina 29

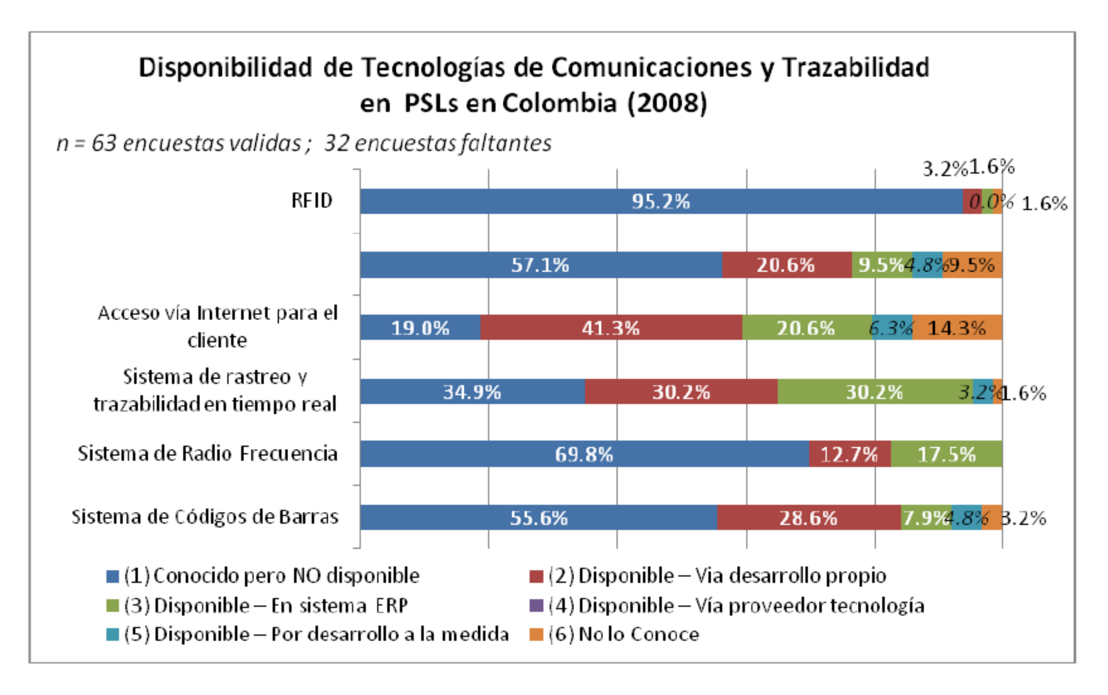
Grafico 29. Sistemas de Soporte de Decisiones en PSL en Colombia.



Fuente: Encuesta nacional logística 2008. Ver pie de pagina 29

Para el tema de comunicaciones se pueden evaluar otros mecanismos como internet, mensajes instantáneos, telefonía celular y portales que tienen alta penetración y bajo costo para conectar a los miembros de la cadena de abastecimiento. Aquí se presenta un mayor % de disponibilidad de aplicación.

Grafico 30. Disponibilidad en Tecnologías de Comunicaciones y Trazabilidad.



Fuente: Encuesta nacional logística 2008. Ver pie de página[29]

[29] REY, Maria Fernanda. Encuesta nacional logística- Resultados del benchmarking logístico Colombia 2008. [En línea]. 2008. [Citado Abril-2013] Disponible en internet: http://www.encuestanacionallogistica.com/docs/file/REPORTE%20ENL%20COLOMBIA.pdf. Paginas 44 - 49- 51.

7. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES CON BASE A LOS RESULTADOS DE PROGRAMAS Y CASOS DE ESTUDIO.

Durante el trabajo ha llevado a cabo un proceso de levantamiento de información con base a 1) Análisis de resultados de los programas de fidelización e incentivos hacia al canal minorista llevados por empresas manufactureras, 2) Reportes realizados por terceros respecto a la evaluación de abastecimiento en puntos de venta y 3) Información estadística encontrada a nivel de gestión de clientes así como de logística de canales. Con lo anterior, nos encontramos en un punto donde se puede determinar con hechos y datos que existen debilidades en el tema de abastecimiento concernientes a la logística comercial y la gestión que se realiza en la intermediación entre las empresas manufactureras y empresas de distribución.

Es por lo anterior, que en esta sección se busca identificar las diferentes oportunidades que pueden existir en temas de gestión de canales, fundamentado en la agrupación de las causas más recurrentes que se encontraron en los casos de programas de fidelización / incentivos, flujo del proceso de programa de incentivos y reportes de estudios realizados en agotados en el canal, todos ellos relacionadas a los problemas de abastecimiento y donde finalmente se puede seleccionar aquellas causas sobre las cuales se va a trabajar e investigar que estrategias y tácticas pueden ser analizadas y aplicadas para determinar una propuesta de mejora.

7.2. Análisis y categorización de principales causas que afectan la gestión en el canal minorista.

A continuación se presenta un comparativo de causas de los diferentes casos y reportes (Tabla 7.), para hacer una frecuencia de datos y análisis DOFA de la gestión de abastecimiento.

Tabla 7. Comparación de causas en los resultados de casos y reportes evaluados.

Reporte Externo # 2	Reporte Externo # 1	Caso Interno # 3	Caso Interno # 2 (3 situaciones)	Caso Interno # 1	Programas de F/I
Producto no entregado por el proveedor			Retraso en abastecimiento al distribuidor		
			No se entrego a tiempo al distribuidor		
Gondola no abastecida			Producto en bodega/ Causas relacionadas con exhibición directament en el PDV		
Pedido insuficiente	Producto insuficiente		Generación de pedidos en las tiendas	Generación de pedidos	
Producto descodificado temporalmente	Producto no existente				
CEDIS del comerciante no despacho al PDV		Producto no entregado por el distribuidor	Entregas retrasadas desde el distribuidor		
Producto no solicitado por el PDV	Producto no solicitado por la tienda	Falta de pedido por el PDV	Falta de venta/ No hay pedidos por la tienda		
	Referencia no ofrecida por el proveedor		La FV no ofrece efectivamente el producto		
	No hubo visita del proveedor		El vendedor no esta ofreciendo el producto		
	Producto no comprado por falta de dinero				
		Demanda mayor a la oferta	Alta rotación		
		No hay inventario en el CEDI	Agotado en bodegas del dist.		No hay inventario de premios en bodega (Outsoucing)
		No hay inventario en planta	Plan de Producción		
		Falta registro de información del PDV		Reportes de venta no entregados a tiempo	Proveedores de premios no comunican falta de inventario o cambio de referencias
				Actualización de bases de datos	
			Falta abastecimiento en ciertas zonas	El vendedor no hace la correcta cobertura de zonas	
			Penetración de la Competencia.	Ingreso de competencia	
			Actividades tacticas como promocionales, saldos.		
			Problemas en planta- maquinas		
					Retraso de entregas al outsourcing
			El cliente no quiere participar en el programa	Compromiso del vendedor con el programa	

Fuente: La autora

Al consolidar y comparar la información se observa que existen 11 causas que hacen el 80% de los problemas de abastecimiento (Tabla 8.).

Tabla 8. Frecuencia de causas en problemas de abastecimiento a canales.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Control de pedidos	**4**	**9%**	**9%**
No hay pedidos del producto	**4**	**9%**	**19%**
Gestión de la fuerza de ventas	**4**	**9%**	**28%**
Flujo de información	**4**	**9%**	**37%**
Entregas al canal (* el fabricante)	**3**	**7%**	**44%**
Entregas al minorista (* el distribuidor)	**3**	**7%**	**51%**
Agotado de producto en el distribuidor	**3**	**7%**	**58%**
Abastecimiento de lineales	**2**	**5%**	**63%**
Codificación del producto	**2**	**5%**	**67%**
Alta rotación	**2**	**5%**	**72%**
Agotado de producto en la empresa	**2**	**5%**	**77%**
Ruteo	2	5%	81%
Incremento de % de la competencia	2	5%	86%
Pertenencia al programa	2	5%	91%
Poder monetario del PDV	1	2%	93%
Actividades tácticas de Comercial	1	2%	95%
Problemas en producción	1	2%	98%
Retraso de proveedores del *outsourcing*	1	2%	100%
	43		

Fuente: La autora.

Evaluando las causas y la incidencia que pueden tener las propuestas sobre el resultado, se determina lo siguiente:

- Considerando el rango de acción de los diferentes participantes en el canal, se evalúa que la causa referente a “No hay pedidos del producto” que representa 9% de las causas, no puede ser atacada directamente dado que obedece a la acción de compra del punto de venta que depende de su selección de compra.
- La causa “Alta rotación” que tiene un peso del 5% es la forma como interpreta la empresa la causa del problema al momento de evaluar que pasa con el producto, pero si se analiza el trasfondo, la alta rotación del producto indica un mayor número de ventas vs lo esperado en presupuesto lo que genera que al devolverse en la cadena de abastecimiento y pasando por los niveles de inventarios desde los centros de distribución hasta la empresa manufacturera, se encuentra que no hay respuesta inmediata a

las fluctuaciones que esta teniendo el mercado en tiempo real. Por lo cual se espera que al abordar las otras causas de mayor frecuencia se logre afectar el resultado de una respuesta oportuna a altos picos de demanda vs planeación de oferta.

Al eliminar estas dos causas se presenta nuevamente el Pareto (Tabla 9.).

Tabla 9. Frecuencia de causas en problemas de abastecimiento a canales- 2da parte.

	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Control de pedidos	**4**	**9%**	**9%**
No hay pedidos del producto	4		9%
Gestión de la fuerza de ventas	**4**	**9%**	**19%**
Flujo de información	**4**	**9%**	**28%**
Entregas al canal (* el fabricante)	**3**	**7%**	**35%**
Entregas al minorista (* el distribuidor)	**3**	**7%**	**42%**
Agotado de producto en el distribuidor	**3**	**7%**	**49%**
Abastecimiento de lineales	**2**	**5%**	**53%**
Codificación del producto	**2**	**5%**	**58%**
Alta rotación	2		58%
Agotado de producto en la empresa	**2**	**5%**	**63%**
Ruteo	**2**	**5%**	**67%**
Incremento de participación de la competencia	**2**	**5%**	**72%**
Pertenencia al programa	**2**	**5%**	**77%**
Poder monetario del PDV	**1**	**2%**	**79%**
Actividades tácticas de Comercial	1	2%	81%
Problemas en producción	1	2%	84%
Retraso de proveedores del *outsourcing*	1	2%	86%

Fuente: La autora.

Nuevamente se hace la revisión de las causas y la incidencia que pueden tener las propuestas sobre el resultado, determinando lo siguiente:

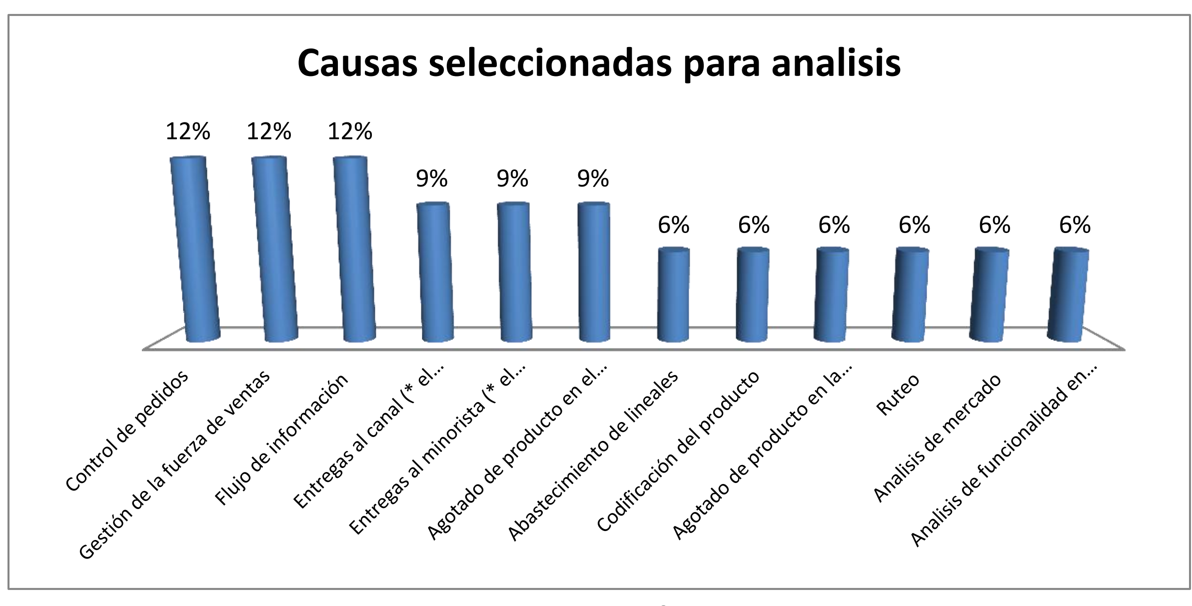
- Para la causa "Incremento de participación de la competencia" se debe considerar que los intermediarios así como los puntos de venta normalmente centran su negocio en la venta de diferentes portafolios. Este incremento esta dado por las estrategias comerciales que planea y ejecuta la

competencia para ganar mayor posicionamiento y ventas, es aquí donde lo importante es que las empresas puedan tener información oportuna y correcta de que esta pasando en su mercado, con sus clientes y proveedores para poder determinar como alinean sus estrategias y tácticas. Por lo anterior, se propone basar la propuesta en como pueden evaluar las empresas sus estrategias y mercado para contrarrestar el efecto de la competencia.

- La causa de "Pertenencia al Programa" va relacionado a los resultados que se puede tener con los programas de fidelización /incentivos. No se entrará a evaluar todo el proceso de inicio, implementación, ejecución y gestión dado que pertenece a otro alcance de estudio, más si realizar dentro de la propuesta de mejora las oportunidades para abordar las causas encontradas anteriormente en el análisis del flujo grama.
- En la causa "Poder monetario del PDV" depende directamente del poder adquisitivo del cliente según el gerenciamiento de su negocio. Las estrategias que desarrollan las empresas para el mejoramiento de sus canales debería tener un efecto sobre el resultado de ventas de las tiendas relacionado a su portafolio, lo cual tendría el efecto que al momento de la decisión de compra la empresa sea prioridad en la asignación de fondos de ese cliente.

Como resultado, se seleccionan las siguientes causas para levantar el análisis de estrategias y tácticas que pueden ser aplicadas para abordar el mejoramiento de la gestión en el canal minorista (Grafico 31.).

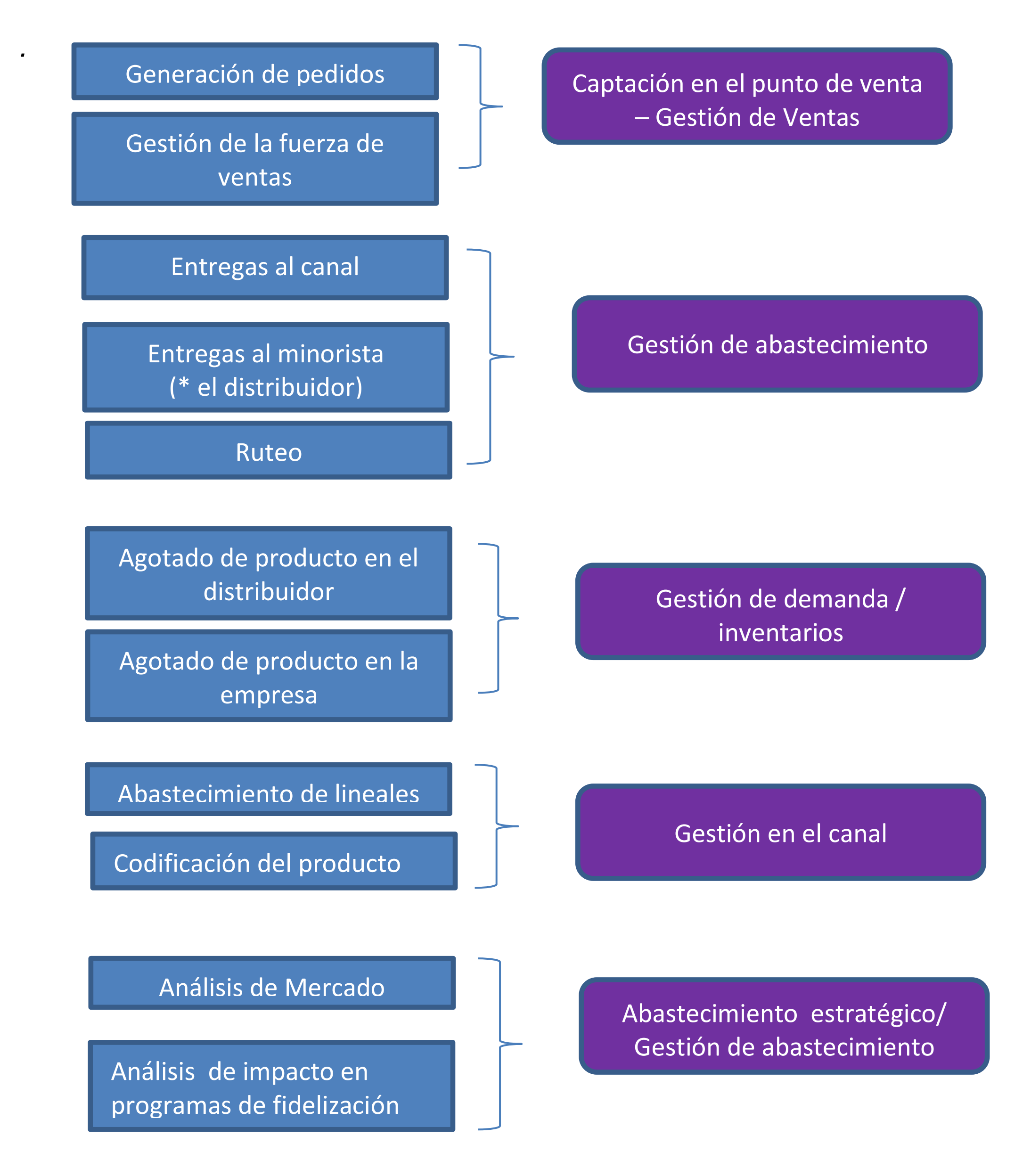
Grafico 31. Selección final de causas para análisis de propuesta de mejora en el canal minorista.



Fuente: La autora

Para hacer un énfasis del esquema de trabajo se procede a realizar una relación de causas y categorización de estas por esquemas de gestión (Ilustración 14.).

Ilustración 14. Categorización de causas por gestión.



Fuente: La autora.

7.3. Análisis DOFA para generación de estrategias que soporten la propuesta de mejora.

A continuación se procede con el análisis DOFA el cual se evalúa con base a la información que se obtuvo de los diferentes casos para establecer las estrategias de mejora sobre cada punto a nivel de mercado (Ilustración 15.).

Ilustración 15. Análisis DOFA basado en los resultados de los programas de fidelización en canales por parte de empresas de consumo masivo que realizan gestión con canales minoristas y casos de terceros.

Oportunidades

Automatización de captura de datos (software para dispositivos móviles – *Tablets, Smartphones, Hand held,* códigos de barras, RFID, etc.).

Benchmark en Supply Chain Best World Class practices.

Outsourcing de servicios en administración de tácticas aplicadas en canales (BTLs, Incentivos, etc).

Estudios de Inteligencia de mercados (Nielsen)

Consumidor más informado y con acceso a medios interactivos.

Sistemas de gerenciamiento de procesos (SRM, CRM; VMI, WMS, TQM, TMS, TCO, ECR, SARC, etc)

Nuevos participantes en el canal minorista para ampliar los clientes.

Amenazas

Globalización- aumenta la competencia (local e imp.)

Empresas con alianzas colaborativas a largo plazo con empresas de *outsourcing* en distribución.

Sistemas eficientes de manufactura y logísticas en empresas multinacionales.

Poder de los intermediarios.

Conflictos en el canal (vertical u horizontal).

Venta de espacios del lineal por parte del punto de venta.

Asignación diaria de recursos de compra por parte de tenderos.

Plataformas de venta por Internet /QR

Debilidades

Pedidos en el punto de venta realizados por la fuerza de venta del distribuidor que comparte diferentes clientes.

Falta Impacto en los programas de incentivos e indicadores a la fuerza de ventas.

Producto manejado directamente por el distribuidor hacia la distribución de los canales. Falta mayor control por el fabricante.

Falta Planeación de producción, inventarios y entregas acorde a los cambios en la demanda desde el PDV hasta el fabricante.

Establecimiento de diseño de rutas junto con el distribuidor.

Falta comunicación y alineación de trabajo entre Mkt, Trade, Ventas, Logística.

Indicadores de gestión en canales.

Fortalezas

Estrategia comercial definida (Plan de crecimiento y presencia en el mercado)

Posicionamiento de marca / tradición.

Áreas internas establecidas (Mkt, Trade, Ventas, *Outsoucing*)

Personal comprometido e involucramiento de alta gerencia.

Relación con consumidores.

Confianza del consumidor en los productos. Calidad.

Alto conocimiento en la función principal de la empresa.

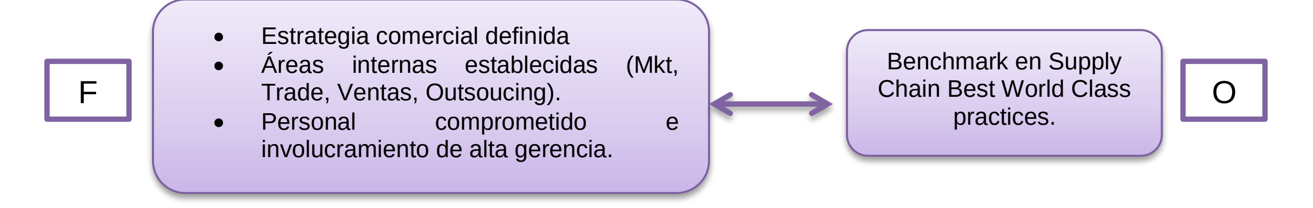
Fuente: La autora

7.4. Planteamiento de estrategias según DOFA

7.3.1. Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades).

"Usar las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas"

1- Entendimiento y adaptación de procesos organizacionales calificados como mejores prácticas en empresas de alto desempeño, para ser evaluados y aplicados al interior de la empresa.

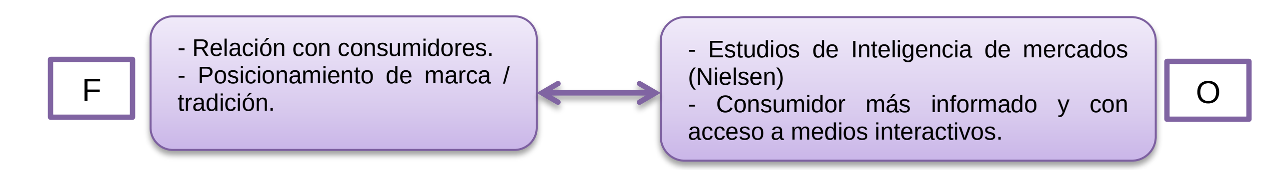


Fuente: La autora

Qué mecanismos pueden considerarse para llevar a cabo la estrategia:

- ***Business Insight*** - Trabajar bajo la estrategia.
- ***Organizational chart:*** Roles definidos, objetivos, liderazgo, cultura organizacional, mejores prácticas en sitio.
- ***Estrategia de Costos*****:** a) Entendimiento por el negocio de los direccionadores y comportamientos del costo, b) Mejora continua en todos los procesos de la cadena de valor e incremento de participación en el mercado. C) TCO (Total cost of ownership) Valor total de la cadena.
- ***Estrategias Funcionales:*** a) Visión general de los procesos y su relación con las funciones del negocio. b) Identificación de procesos específicos a ser mejorados para el cumplimiento de la estrategia del negocio y relación de procesos. C) Visión integrada de la cadena de valor - funciones de negocio.

2- Analizar al consumidor desde su perspectiva, escuchar su voz y entender sus tendencias de consumo para actuar en el canal minorista, según el conocimiento que tiene el consumidor de la empresa y productos.

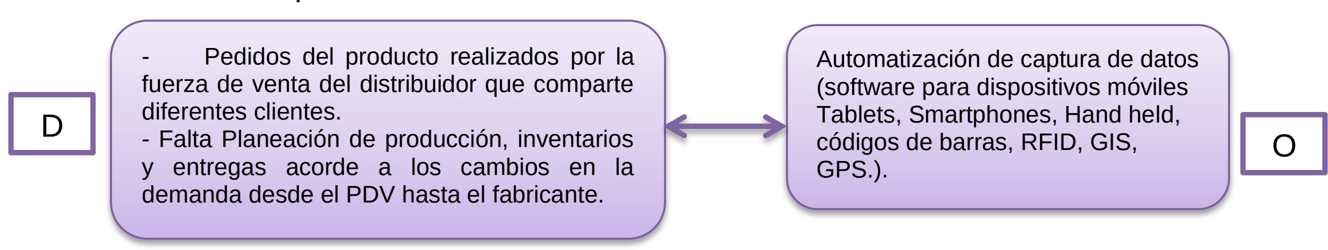


Fuente: La autora

7.4.1. Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)

"Mejorar las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas."

1- Evaluar el estado actual de los prestadores de servicios logísticos, indicador de desempeño y manejo de tecnologías de información en sus procesos.
2- Evaluar la implementación de Tecnologías de información a través de los diferentes niveles del canal de abastecimiento que permita el flujo de datos en tiempo real.



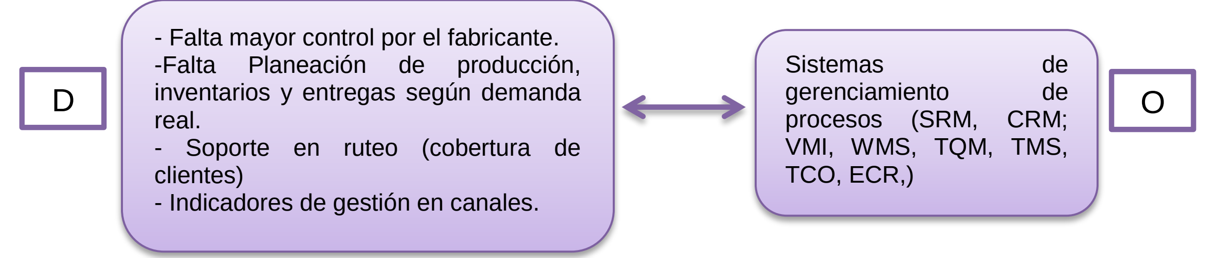
Fuente: La autora

Qué mecanismos pueden considerarse para llevar a cabo la estrategia:

Tecnologías de información y comunicaciones para logística:

- *Sistemas empresariales:* Manejo y control de transacciones logísticas integradas con otros procesos administrativos.
- *Sistemas de ejecución logística*: Procesos logísticos específicos de almacenamiento, transporte, gerencia de demanda, control de inventarios.
- *Sistemas de soporte de decisiones:* Análisis de la información transaccional histórica para optimizar la planeación de procesos.
- *Sistemas de comunicación y trazabilidad:* Comunicación entre los miembros de la cadena de abastecimiento, seguimiento a las transacciones y productos.

3- Conocer, entender y evaluar los sistemas de gerenciamiento de procesos que existen actualmente.
4- Clasificar e implementar los sistemas de gerenciamiento de procesos que pueden dar ventaja para el mejoramiento de procesos de la empresa.



Fuente: La autora

Qué mecanismos pueden considerarse para llevar a cabo la estrategia:

- ***Balance Scorecard:*** a) Objetivos cuantificables en línea con la estrategia. b) Gestión por indicadores.

- **CRM:** a) Gestión e integración de varios canales de distribución para satisfacción de los diversos tipos de clientes b) Experiencia del cliente, múltiples escenarios apoyados por marketing, distribución y servicios.

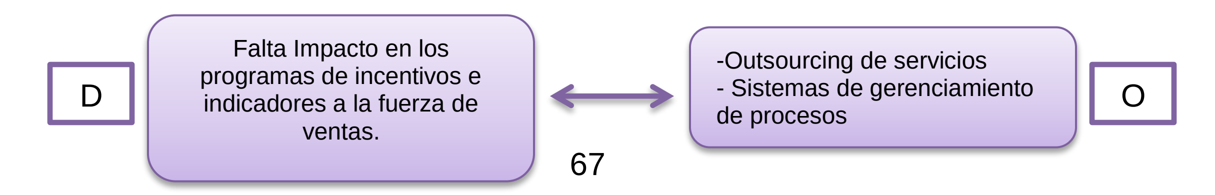
- **SRM:** a) Mejora de desempeño del proveedor, b) gestión de proveedores, c) eficiencia de procesos, d) productividad.

- ***Procesos de gestión:***

  - <u>Gestión de la demanda</u>: *Forecast* de productos, demanda a través de los nodos del canal y la forma optima de cumplir (como, cuando y donde)
  <u>- Gestión de abastecimiento:</u> Planes de abastecimiento, involucrando a los procesos de compras con la gestión de inventarios con los proveedores y el abastecimiento de estos hacia los diferentes nodos de la cadena hasta llegar nuevamente al cliente final.
  - <u>Gestión de Inventarios:</u> Reaccionar a los cambios en la oferta y la demanda manteniendo al mismo tiempo las tasas de cumplimiento aceptables. Procesos de clasificación y planeación de inventarios, datos de lead times y modelos de costos para inventarios.

  - <u>Gestión de recursos</u>: Gente, equipos, almacenes, tipos de transporte.

5- Integración de procesos para un mejor impulso a los programas de fidelización, esto con la interacción de las áreas que tienen incidencia para generar un mayor impacto en el canal.



Fuente: La autora

Qué mecanismos pueden considerarse para llevar a cabo la estrategia:

- ***Fidelización de clientes:*** *a)* Valor percibido por el cliente, b) Indicadores de gestión para medir acciones comerciales, de marketing y de canal.

- ***Fidelización como acción intrínseca al servicio:*** a) Desarrollo de relaciones personales (visitas regulares, canales de relación) b) Creación de barreras a entrada de posibles competidores.

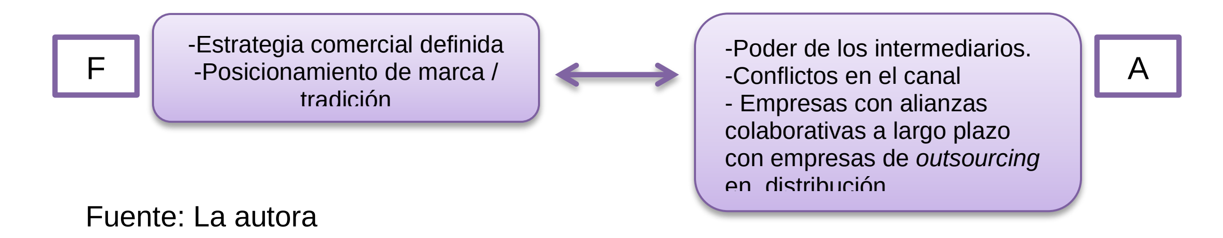
- ***Outsourcing de servicios de Fidelización:*** Uso de empresas especializadas en apoyar la conceptualización, administración e implementación de estrategias comerciales de empresas manufactureras o de servicios.

- ***Gestión de abastecimiento:*** Planes de abastecimiento, involucrando a los procesos de compras con la gestión de inventarios con los proveedores.

7.4.2. Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas)

"Aprovechar las fuerzas de las empresas para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas."

1. Negociación con los canales en términos de relaciones a largo plazo.
2. Controlar la venta y distribución de producto según en el canal sin generar conflicto entre los intermediarios.
3. Desarrollo de estrategias en conjunto con los distribuidores para manejo de los canales.
4. Utilizar el posicionamiento de la empresa para ganar poder de negociación.



Fuente: La autora

Qué mecanismos pueden considerarse para llevar a cabo la estrategia:

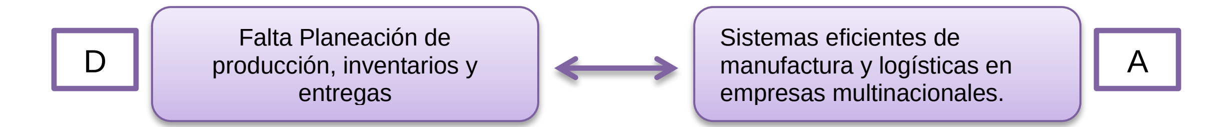
- ***Gestión con los canales de distribución:*** Definición de canales, # intermediarios, negociación, contratos con condiciones de cumplimiento, medición del desempeño, objetivos compartidos y comunicación efectiva.

- ***ECR (Respuesta eficiente al consumidor):*** Enfocar esfuerzos hacia lograr una mayor eficiencia en los procesos del canal mediante la ejecución de acciones en conjunto para mejorar el servicio al consumidor final, de forma rentable para ambas partes. Desarrollo de los 5 elementos: Cooperación, Cambio cultural, Confianza, Compromiso y Capacitación.

7.4.3. Estrategias DA (Debilidades - Amenazas)

"Tácticas para disminuir las debilidades y evitar las amenazas del entorno"

1. Establecer mejores prácticas en las actividades dentro del canal, desde la producción hasta la entrega al canal.



Fuente: La autora

Qué mecanismos pueden considerarse para llevar a cabo la estrategia:

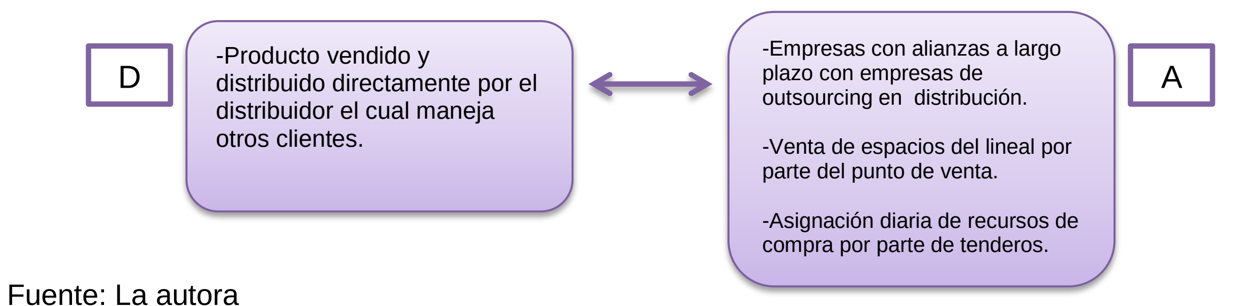
- ***Gestión en Inventarios:*** Abordar temas como capacidad de compra de los proveedores, inventario en altos picos de demanda, clasificación ABC de materiales, actividades de picking, utilización de sistemas kanban, eliminación de retrasos en las transacciones.

- ***Gestión en producción:*** Reducción en *setup*, ciclos de producción más cortos, *lean manufacturing.*

- ***Planeación:*** Pronósticos por familia de productos, segmentación de pronóstico de demandas por productos estables e inestables, reducción de lead times, disponibilidad de materiales (abastecimiento de proveedores, certificaciones de calidad, compras importadas y locales).

2. Trabajar en conjunto con el distribuidor en identificar debilidades en distribución y relación comercial del distribuidor con el canal, para

establecer planes de acción que permitan un mejor flujo de información, producto y venta entre ellos.

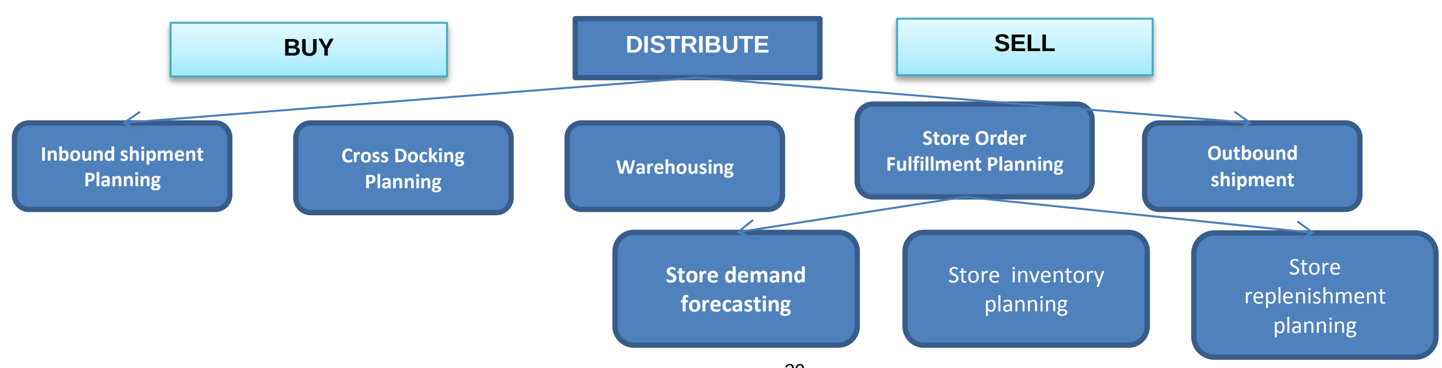


Fuente: La autora

Qué mecanismos pueden considerarse para llevar a cabo la estrategia:

- ***Supply Chain Value:***
- Valor en la cadena de abastecimiento. Valor en el sistema.
- Evaluación de actividades desglosado en sub actividades - tareas, alineación con habilidades internas y fortalezas de la organización.
- Evaluación del *retail* en las actividades de distribución.

Ilustración 16. Supply chain – Planificación en retail.



Fuente: Deconstructing the Distribution Function[30]

7.3.5. Resumen de estrategias identificadas en el DOFA:

[30] SEHGAL, Vivek. Supply Chain as strategic asset. USA: Wiley Corporate F&A, 2011. Pag. 58

Ilustración 17. Resumen estrategias DOFA

	FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
	*Estrategia comercial definida * Posicionamiento de marca / tradición. *Áreas internas establecidas *Personal comprometido/alta gerencia. *Relación con consumidores. *Confianza del consumidor en los productos.	* Pedidos realizados por el distribuidor * Falta Impacto en los programas * Producto manejado directamente por el distribuidor * Falta Planeación de producción, inventarios y entregas * Establecimiento de diseño de rutas * Falta comunicación y alineación de trabajo ares internas * Indicadores de gestión en canales.
OPORTUNIDADES *Automatización de captura de datos *Benchmark en Supply Chain *Outsourcing de servicios * Estudios de Inteligencia de mercados * Consumidor más informado *Sistemas de gerenciamiento de procesos	1- Entendimiento y adaptación de procesos organizacionales. 2- Analizar al consumidor desde su perspectiva, escuchar su voz y entender sus tendencias de consumo.	1- Evaluar el estado actual de los prestadores de servicios logísticos. 2. Evaluar la implementación de Tecnologías de información a través de los diferentes niveles del canal. 3- Conocer, entender y evaluar los sistemas de gerenciamiento de procesos. 4- Clasificar e implementar los sistemas de gerenciamiento 5- Integración de procesos para un mejor impulso a los programas de fidelización.
AMENAZAS * Globalización * Empresas con alianzas colaborativas a largo plazo con compañías de outsourcing * Sistemas eficientes de manufactura y logísticas * Poder de los intermediarios. * Conflictos en el canal * Venta de espacios del lineal * Asignación diaria de recursos de compra	1. Negociación con los canales - relaciones a largo plazo. 2. Controlar la venta y distribución de producto según en el canal sin generar conflicto entre los intermediarios. 3. Desarrollo de estrategias junto con distribuidores. 4. Poder de negociación de la empresa	1. Establecer mejores prácticas dentro de las actividades dentro del canal. 2. Trabajar en conjunto con el distribuidor en identificar las falencias en distribución y relación comercial.

Fuente: La autora

8. PROPUESTA DE MEJORA EN LA LOGÍSTICA COMERCIAL BASADO EN LA GESTIÓN EN EL CANAL MINORISTA

A lo largo del documento se ha ido analizando, evaluando, categorizando y definiendo las diferentes oportunidades que puede tener la gestión en el canal minorista, así como la identificación de estrategias o tácticas que permitan desarrollar una propuesta de mejora.

A continuación se propone el establecimiento de diferentes alternativas de identificación, diagnostico y evaluación, para mejorar los procesos entre las empresas y el canal según las debilidades que se encontraron en el DOFA presentado en este documento. Cada empresa puede seleccionar para implementar la que considera aplica según su situación actual.

8.1. Establecer la gestión de la organización basada en la planeación estratégica.

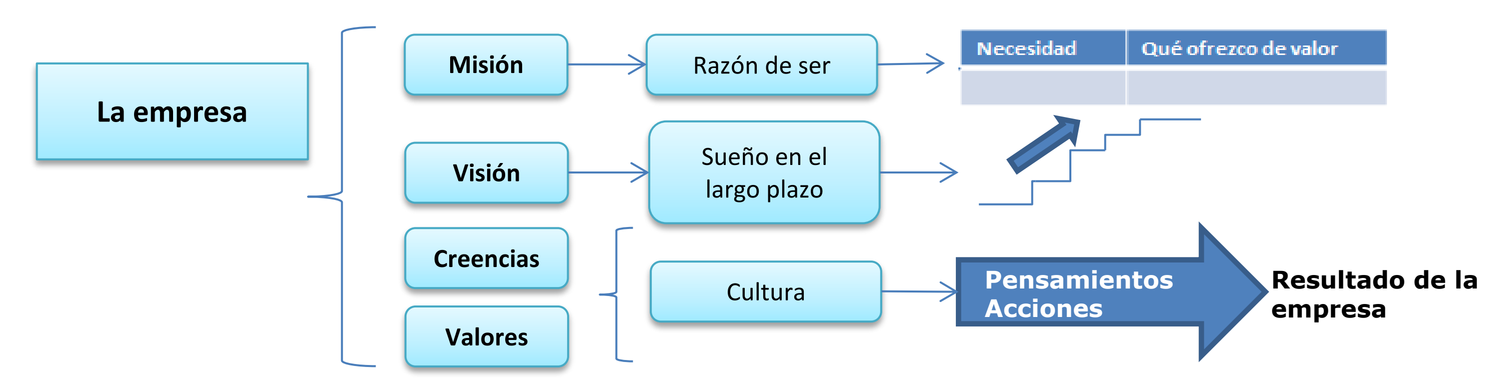
La empresa debe iniciar estableciendo la planeación estratégica según el tipo de actividad que ejerce en caso que aún no la tenga definida, esto le permitirá tener una orientación clara sobre su misión, visión, objetivos de negocio, definir estrategias y le permitirá a las áreas dentro de la organización establecer sus planes estratégicos.

La planeación estratégica se hace de forma general dentro de la organización y contempla la evaluación de factores internos, factores externos, cultura organizacional, valores, que le permite identificar la posición en la que se encuentra y como debe enfrentar las situaciones negativas que pueden afectar su competitividad en el mercado.

A continuación se muestra el proceso de planeación estratégica que orienta a la empresa para su realización. Si la empresa trabaja en pro de esta al final la gestión de procesos llevada a cabo por las diferentes áreas va a generar la integración y valor agregado esperado.

I. Como paso inicial se debe tener claridad sobre la razón de ser de la empresa (Misión), a donde espera llegar en un futuro (Visión), soportado en creencias y valores que estén basados en la identidad de la compañía (Ilustración 18.). Estos fundamentos deben ser divulgados a través de toda la organización para que el personal se adapte a la cultura, sienta y viva esa razón de ser y sus acciones vayan orientadas hacia la realización de los objetivos a largo plazo de la empresa.

Ilustración 18. Conceptualización de la filosofía institucional de la empresa.

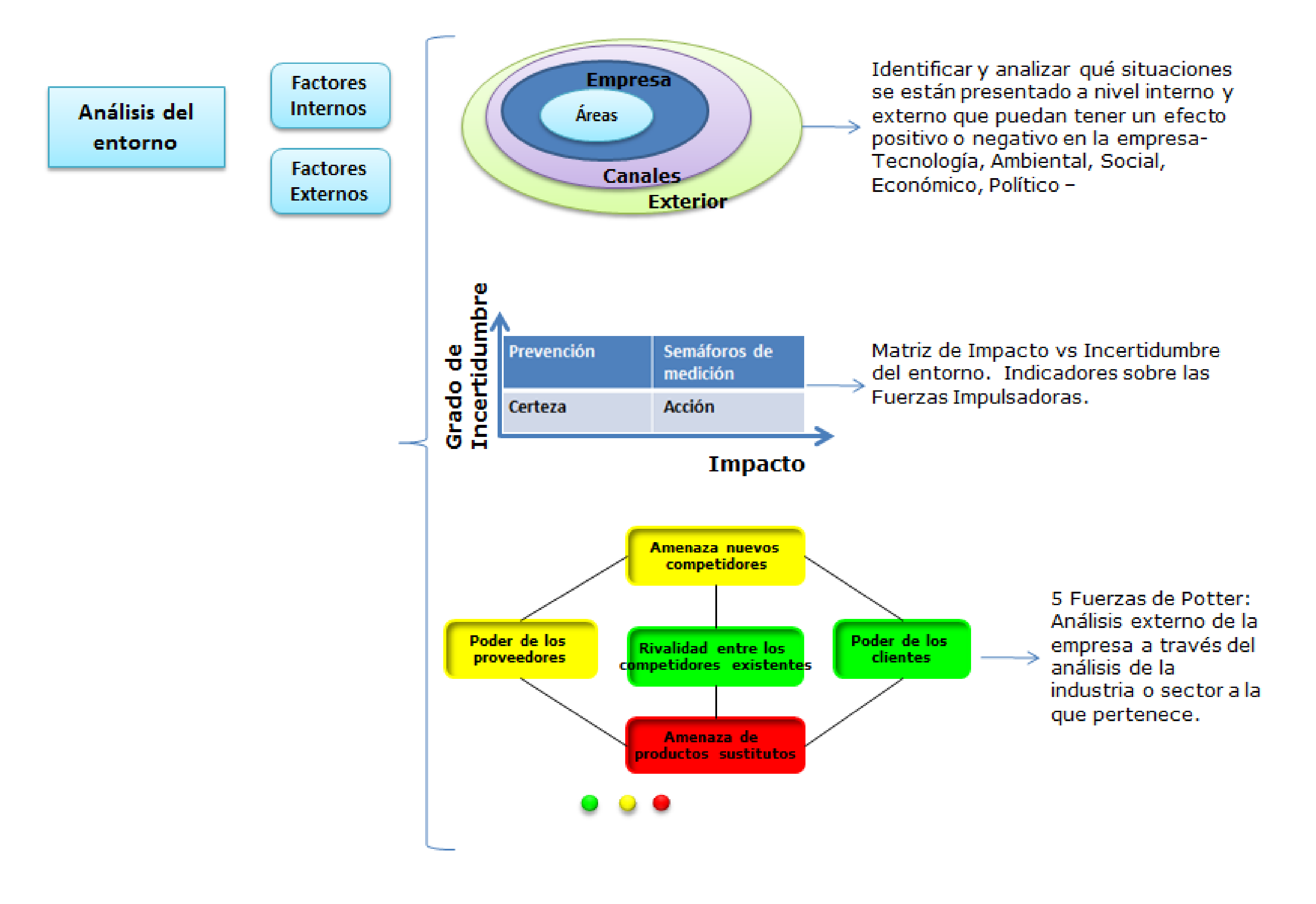


Fuente: La autora.

II. Identificar que factores internos y externos pueden afectar los objetivos de la empresa considerando como a) Internos: Procesos, procedimientos y actividades diarias ejecutadas en el presente, y b) Externos: Situaciones que suceden por fuera de la empresa sobre las cuales no ejerce control más si tienen efecto directo sobre ella.

Existen diferentes herramientas que puede considerar la empresa para efectuar este proceso (Ilustración 19.), sobre lo que es importante hacer énfasis es en realizarlo durante el proceso de planeación estratégica considerando que el resultado del análisis hace parte de la base para la elaboración de estrategias.

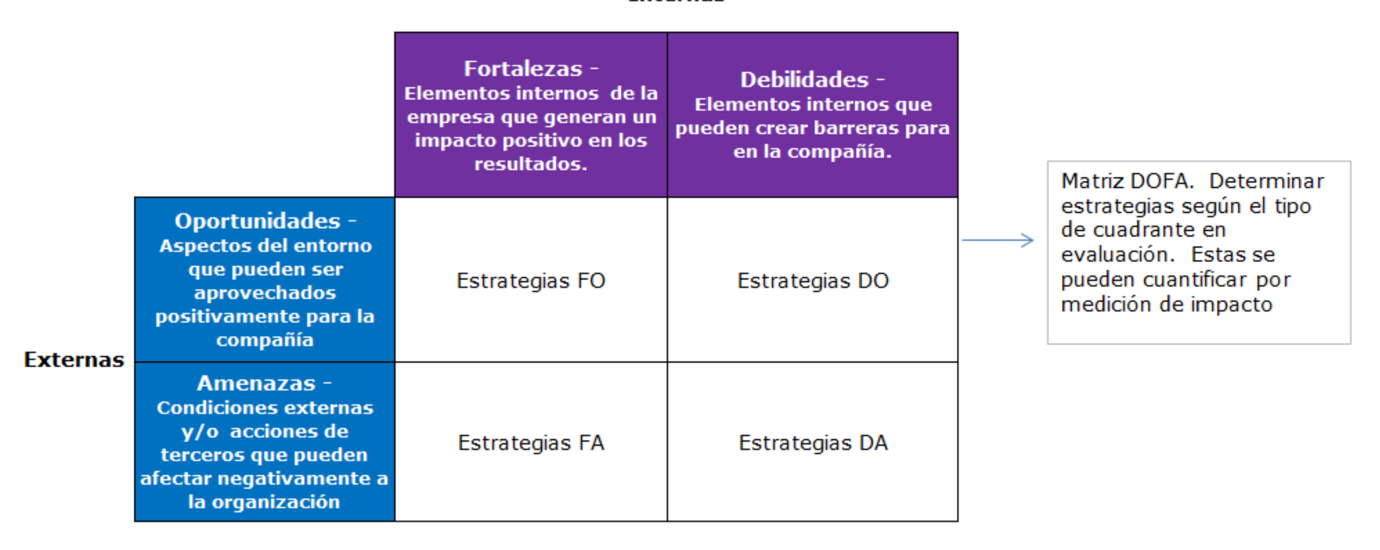
Ilustración 19. Diagnostico y análisis del entorno.



Fuente: La autora.

Elaboración de Matriz DOFA (Ilustración 20.) para el establecimiento de estrategias basadas en los escenarios que defina la empresa con base al análisis del entorno. Las estrategias pueden ser de tipo a) Externo las cuales se basan en el mercado para establecimiento de planes de gestión y de riesgo. y b) Interno basadas en procesos y gente sobre los cuales se puede actuar y tener un control directo por la compañía.

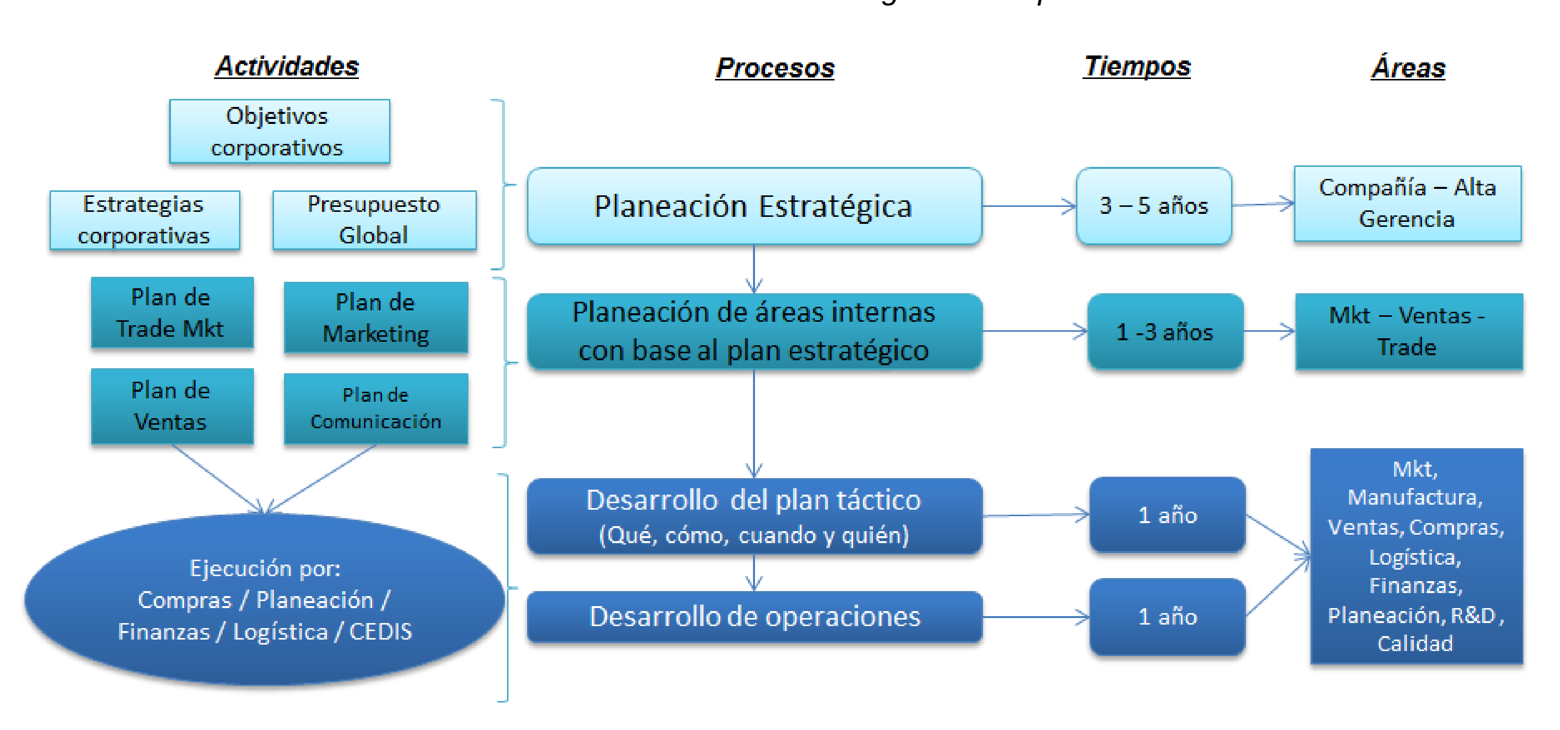
Ilustración 20. Matriz DOFA.



Fuente: La autora.

Una vez elaborada la Planeación Estratégica se derivan los otros planes de la empresa como son a) Plan de áreas, b) Planes Tácticos, c) Planes operacionales, donde finalmente se tiene establecido todo el diagrama de trabajo de la empresa a corto, mediano y largo plazo, como se muestra a continuación (Ilustración 21.).

Ilustración 21. Proceso de gestión empresarial.



Fuente: La autora

Como conclusión, se sugiere que las empresas trabajen en función de la planeación estrategia (Ilustración 22.), teniendo siempre la mirada y acción bajo el direccionamiento de las estrategias ejecutándolo a través de las tácticas con el fin de cumplir con los objetivos organizaciones propuestos, esto le permite integrar su fortaleza organizacional con las oportunidades en mejores prácticas de gestión de las empresa sobre sus clientes internos, externos y consumidor.

Ilustración 22. Visualización bajo estrategia organizacional.

Estrategía Corporativa
Procesos
Planeamiento Estratégico
Planeación Táctica
Desarrollo de Operaciones cliente -
Mkt
Trade
Ventas
Compras
Logística
Planeación
Finanzas
Áreas internas

Fuente: La autora.

Según lo expuesto anteriormente, a continuación se exponen los beneficios de tener en cuenta la propuesta " Establecer la gestión de la organización basada en la planeación estratégica”.

- ***Beneficios:***

- Las empresas con una estrategia claramente definida y comunicada a todas las áreas tienen un mejor desempeño dado que los esfuerzos individuales se convierten en esfuerzos colaborativos enfocados a los mismos resultados. Normalmente los equipos de ventas por ejemplo tienden a enfocar sus esfuerzos en los productos que generan mayor comisión o beneficio personal, la definición de una estratégica de empresa construida de forma colaborativa por todas las áreas, comunicando y debatiendo entre todos la importancia de ofrecer todo el portafolio o las referencias pareto, lleva a generar un mayor compromiso por parte del grupo comercial.

- Cuando se ha definido una estrategia de empresa, las reuniones inter-áreas tiende a ser más fluidas y los pensamientos, opiniones y debates son más enriquecedores porque se centran en llegar a un mismo objetivo, los individuos sienten mejor valoradas sus ideas y se preocupan por aportar ideas innovadoras que al final estarán encaminadas al mismo fin.
- Cualquier proceso que se defina en la compañía tendrá un norte común en pro de los mejores resultados discutidos en la planeación estratégica.
- Para la incursión de nuevos miembros a los equipos o áreas de la compañía es mucho más ágil el proceso de adaptación cuando se tiene definida la estrategia y estos nuevos integrantes son rápidamente capacitados y tiene visibilidad de la misma, así sus esfuerzos de inmediato empezaran a aportar en el mismo camino del grupo.

- ***Consecuencias de NO tenerlo:***

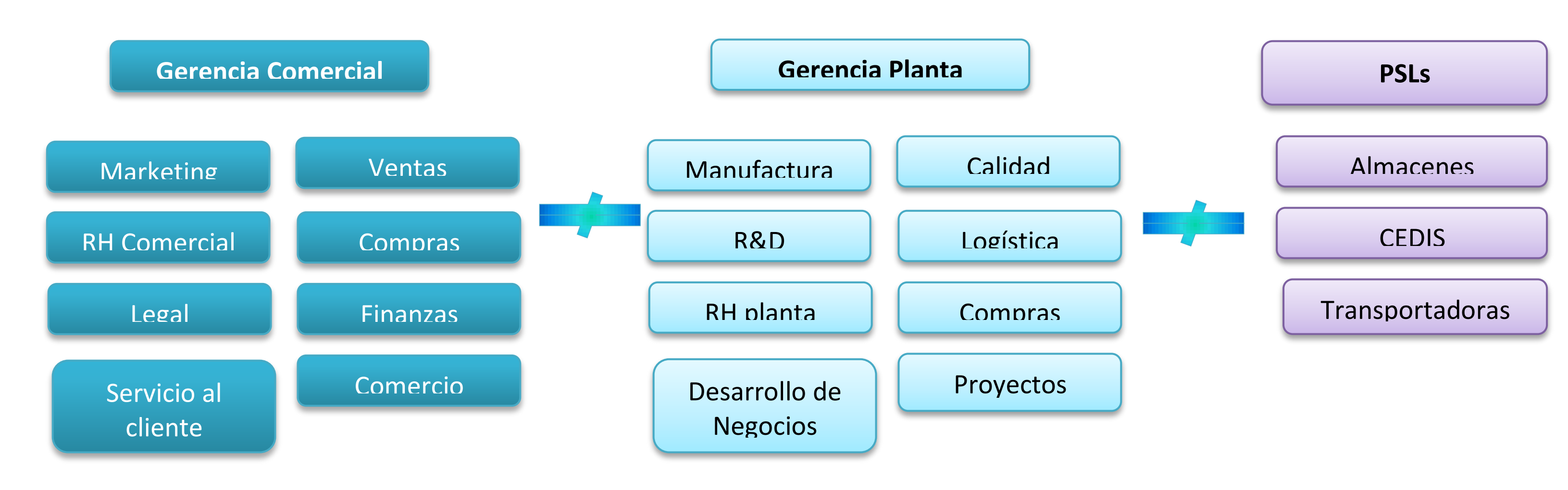
- Cuando no existe una estrategia definida por la empresa cada una de las áreas enfoca sus esfuerzos a su bien personal o enfocado a lo que cada uno piensa es lo mejor, si no se da una directriz de empresa cada uno pensará que está haciendo lo mejor y cada uno de estos esfuerzos no llevaran a un bien común.
- Normalmente la no definición de una estrategia de empresa conlleva a conflictos internos entre las áreas dado que cada uno quiere defender su propio criterio.
- Cuando ingresan nuevas personas a la empresa es difícil su adaptación y toma más tiempo que entiendan el rumbo de la misma, sus esfuerzos empiezan a encaminarse de acuerdo a su criterio o al de su jefe directo pero posiblemente no está enfocado a los objetivos de la empresa.

8.2. Diseñar equipos de trabajo basados en gestión por categorías.

A pesar de que existen áreas de soporte que ayudan a desarrollar las estrategias comerciales a través de la ejecución, no siempre existe una comunicación clara entre las áreas comerciales y de soporte en la interacción de los procesos. Enfocándonos a la gestión en el canal tenemos la interacción de las áreas comerciales de Marketing, Trade Marketing y Ventas, con áreas de apoyo como Compras, Logística, Almacenes y PSLs

Algunas empresas aún tienen modelos de integración vertical donde cada Gerencia desarrolla gestión sobre su propio proceso. A continuación se presenta un diagrama de las áreas que componen este tipo de estructuras a pesar que estén bajo una misma compañía e integrado con los PSLs (Ilustración 23.).

Ilustración 23. Caracterización de estructuras y relaciones funcionales organizacionales entre empresa- canales.



Fuente: La autora.

Las relaciones y comunicaciones normalmente se realizan para las actividades que desarrolla cada área y dentro de la estructura verticalizada de la cual hace parte, lo cual puede generar que en la implementación de proyectos y consecución de resultados no todas las áreas de la organización junto con el canal estén hablando el mismo idioma, tengan el flujo de comunicación correcto y vayan en busca del mismo objetivo.

Es por lo anterior, que se propone modificar los esquemas tradicionales de estructura organizacional y entrar a adoptar esquemas que hacen ya parte de mejores prácticas empresariales, donde se expone focalizar la estructura a nivel de *Equipos Multifuncionales* preferiblemente enfocados por Categorías de productos/familias para tener un mejor alcance y desarrollo de actividades en canales de forma especializada (Ilustración 24.).

Es de tener en cuenta que bajo este tipo de estructura es indispensable la especialización de algunos cargos y tener otras áreas como apoyo multi categoría, por lo cual depende de lo grande y robusta que sea la empresa para aplicar totalmente este tipo de propuesta. Para dar un ejemplo una empresa puede tener una persona de Marketing que ve por todos los productos de la empresa, más en ella puede tener portafolio diverso enfocado a cosméticos, perfumería, cuidado personal donde cada categoría tiene unas necesidades diferentes para ser comercializadas y promocionadas en los canales, con la propuesta se tendría una persona de Marketing enfocada en cosméticos, otra en perfumería y otra en cuidado personal, por lo cual se pasa de 1 a 3 personas en costos de recurso más se espera que en términos de gestión se potencialice el resultado por categoría.

La gestión por categorías es un modelo que requiere la implementación de importantes cambios en la administración del negocio:

- **Organización Interna**: Desaparecen los departamentos aislados (compras, ventas, marketing, etc.), los cuales son sustituidos por *unidades estratégicas de negocio*. Cada una a cargo de una categoría de productos.
- **Planes Estratégicos por Categorías**: Cada unidad de negocio debe desarrollar su planificación que le permita obtener los resultados de ventas, beneficios y satisfacción del consumidor que la empresa desea.
- **Necesidades Tecnológicas y de Información**: Se requiere de sistemas informáticos que permitan realizar análisis de precios, promociones, gestión de espacio en el lineal.
- **Cambios en la Relación entre Fabricantes y Distribuidores**: Con esta metodología promueve el desarrollo de alianzas con los proveedores, con el objetivo de potenciar las posibilidades de cada categoría.

Se debe realizar un análisis y valoración de cada categoría, que permita determinar tamaño y tendencia (volumen, valor, promociones, crecimiento, etc.), situación competitiva (tanto desde el punto de vista del distribuidor como del fabricante), identificación del público objetivo y el desarrollar una planificación, en la cual se haga énfasis en las políticas de surtido, precio, exhibición, comunicación y promoción.

De esta forma, los objetivos de los planes estratégicos estarán alineados al desarrollo de cada categoría, en lugar de orientarse a resultados aislados por departamento, que muchas veces resultan contradictorios.[31]

El trasfondo incide en poder organizar equipos de trabajo multidisciplinarios que tengan la visual de que requieren específicamente esos productos/familias para mejorar margen de rentabilidad y mantenerse en el mercado tomando acciones más personalizas según los tipos de clientes, tendencias, negociación con canal, puntos de exhibición, promocionales, picking de producto, etc.

La Gestión por Categorías permite:

- Crear equipos multifuncionales entre Finanzas, Compras, R&D, Marketing, Trade Mkt, Ventas, Supply Chain (Logística), Manufactura.

- Analizar los mercados e identificar necesidades relacionadas directamente por tipo de producto/familia/marca.

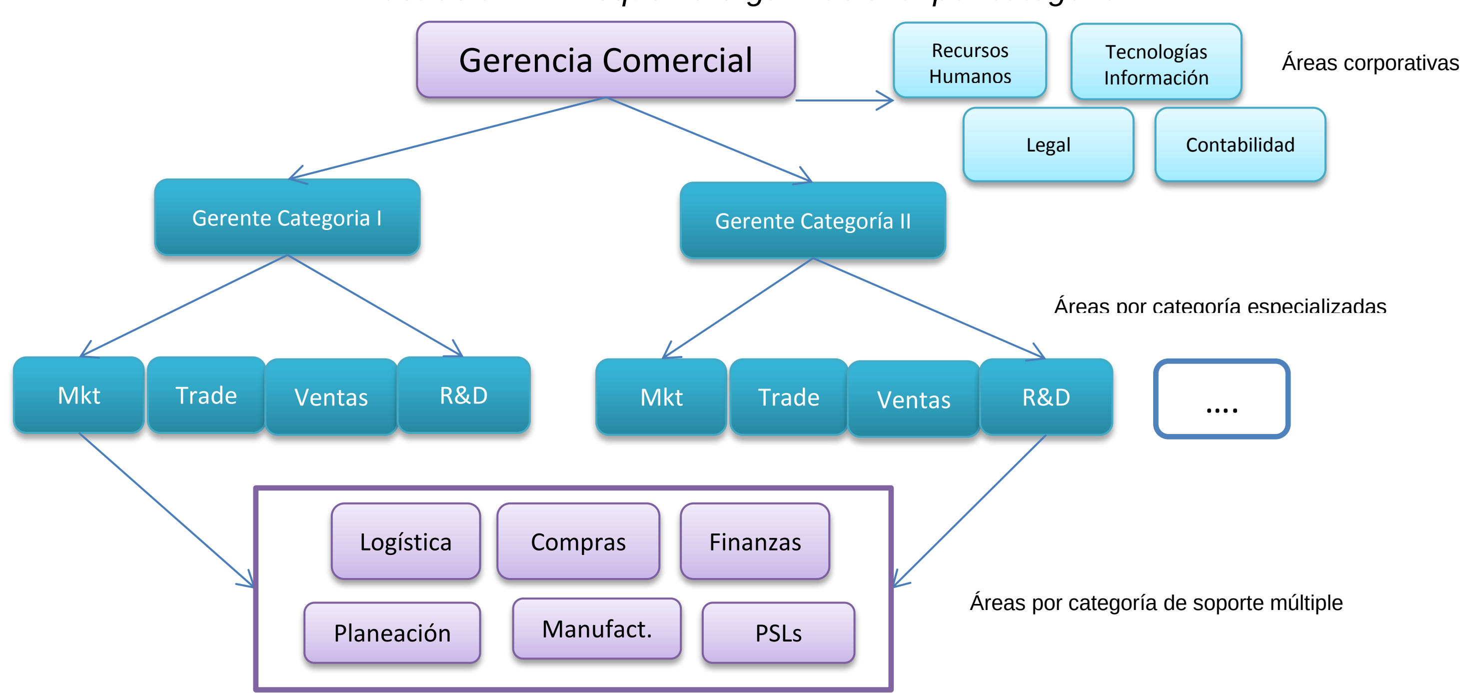
- Segmentación de estrategias. Aplicación de estrategias de comunicación, distribución y exhibición especificas, sin afectar otras categorías (presupuesto, lanzamientos, recursos)

[31] MORLES, David. Mercadeodigital.es. [En línea]. 30 Enero 2012. [Citado Mayo-2013] Disponible en internet: http://mercadeodigital.es/gestion-por-categorias-en-el-punto-de-venta/

Este tipo de gestión organizacional ya se esta viendo implementado en empresas multinacionales que buscan están a la vanguardia del mercado, esto se observa en las empresas de estudio de consumo masivo organizadas estratégicamente por tipo de portafolio y categorías para planear, desarrollar e implementar sus estrategias en los canales.

A continuación (Ilustración 24.) se muestra un esquema donde existen áreas especializadas (azul) y otras áreas compartidas (purpura) donde su rol se basa en funciones similares más su aporte o foco depende de la categoría que se requiera gestionar.

Ilustración 24. Esquema organizacional por categoría.



Fuente: La autora.

Según lo expuesto anteriormente, a continuación se exponen los beneficios de tener en cuenta la propuesta " Diseñar equipos de trabajo basados en gestión por categorías”.

- ***Beneficios:***

- La constitución de equipos interdisciplinarios trae como principal beneficio la especialización de procesos, cuando la empresa trabaja bajo un modelo de jerarquía horizontal cada uno de los individuos siente su compromiso mucho más propio y sabe que su esfuerzo contribuye a generar resultados más medibles y que se verán claramente reflejados y valorados, esto conlleva un mayor nivel de desempeño de los individuos.
- Los equipos horizontales enfocados en procesos trabajan de forma colaborativa y cada uno no solo cumple sus tareas sino que conoce y entiende claramente donde debe entregar “el balón” al compañero, pero además sabe que debe acompañar el proceso hasta el final, cuánto más amplio es el número de capacidades y competencias que cada persona aporta al equipo, y cuanto mejor entienda los procesos clave, mayor será la capacidad de resolución de problemas del equipo.
- Los equipos son formados, por tanto, multidisciplinarmente: personas tanto de procesos como de funciones de apoyo reúnen las competencias precisas para tomar la iniciativa, tolerar el cambio, adquirir compromiso con el éxito y creer en el trabajo en equipo. Adicional, las tecnologías de la información formarán, junto con las competencias, una indisoluble y necesaria combinación.
- Cuando se trabaja de forma colaborativa por categorías los equipos se convierten en auto-gestionados bajo la premisa que la persona que realiza determinado trabajo es la que mejor sabe como mejorarlo. Para que los equipos sean eficaces deben tener la autoridad, formación, información y motivación necesarias para valorar y modificar el cuándo, cómo y con quién realizar el trabajo colectivo.
- En los equipos en los que recae el trabajo debe también recaer la gestión, esto trae como principal beneficio la des-jerarquización controlando la no pérdida de autoridad.
- La segmentación por categorías permite también generar un dinamismo sano entre las funciones de los miembros del equipo, obviamente sin perder la especialización y el aprovechamiento de las fortalezas de cada individuo, de esta forma se generará mayor interés por entender todo el proceso y generará expectativas de crecimiento y desarrollo profesional para cada miembro.

- ***Consecuencias de NO hacerlo:***

- Cuando una empresa trabaja de forma vertical, conservando el modelo de trabajo por tareas y no por procesos, generalmente los individuos se preocupan por cumplir sus funciones y muestran poco interés en las funciones de su compañero o en el proceso completo, es decir las personas tienden a despreocuparse al cumplir su parte y señalan a su compañero como el responsable de alguna falla.

- Se pierde posibilidad de dinamizar las funciones de los individuos dado que al no conocer los procesos será difícil pensar en rotación de funciones y la empresa genera dependencia en empleados que llevan realizando una determinada tarea por largo tiempo.
- Cuando no hay categorización los objetivos, estos pueden ser vistos como demasiado grandes o incumplibles lo cual genera desmotivación a los empleados, al contrario cuando se maneja un PYG por área por ejemplo, se genera un mayor compromiso y una sana competencia con metas más realistas y cumplibles.

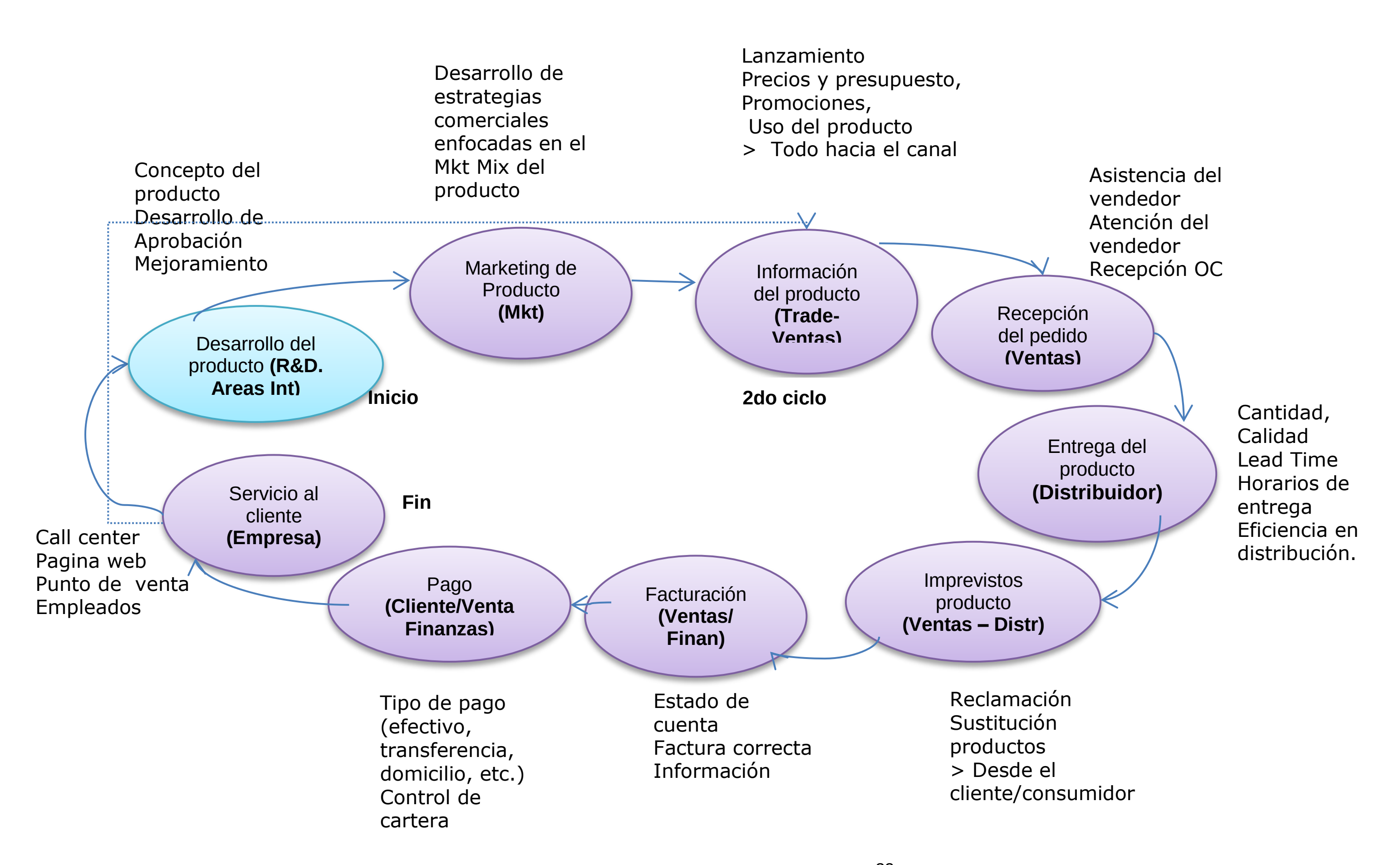
8.3. Diagramar, visualizar y analizar las etapas del proceso de comercialización.

Es importante considerar que los procesos llevados a cabo por cada área hacen parte de un aporte a la cadena de valor de la empresa para elaborar un producto o prestar un servicio con el fin de satisfacer a un consumidor final y generar rentabilidad sobre la compra. Es por lo anterior, que las empresas correctamente estructuradas pueden tener mayor control de sus procesos, y en caso de desviaciones localizar en que punto necesita aplicar un proceso de mejora.

En este punto se propone que las compañías elaboren un esquema con la visión general de los procesos, áreas y actividades que interactúan para lograr la venta (Ilustración 25.). Dependiendo del tipo de canal de abastecimiento escogido por la empresa puede observarse en un tema de entrega al distribuidor (mayorista) o hasta el minorista, así mismo, las áreas responsables varían y dependen del tipo de estructura organizacional.

A continuación, se estable de ejemplo un esquema de proceso de comercialización de producto. En el primer ciclo normalmente se inicia con el desarrollo del producto más una vez realizado y en la repetición del ciclo, se procede a pasar desde el servicio al cliente hacia la parte de Trade Mkt para la gestión en el canal (Ilustración 25.).

Ilustración 25. Identificar las etapas del proceso de comercialización del producto. (Áreas, actividades, secuencia).



Fuente: Adaptado de Proceso de decisión en empresas.[32]

Realizando una visión clara del proceso y cada una de las etapas del mismo, se puede definir una evaluación más funcional o especifica en temas de:

- *Gestión de Relaciones***,** enfocado a lograr:

- Evaluar la relación entre la empresa – distribuidor – canal minorista. Preguntas sobre: ¿Quiénes son mis clientes? ¿Cómo se encuentra mi canal? ¿Qué espero del canal? ¿Qué espera el canal de la empresa?
- Gestión de la atención: ¿Cómo esta el atendimiento de las solicitudes de información?, ¿órdenes de compra?, ¿servicio y atención a reclamos de los clientes?, así como el proceso de identificación de áreas de mejora y comunicación de las áreas implicadas.

[32] BARQUERO, José Daniel; RODRIGUEZ, de Llauder Carlos. Marketing de clientes. España: Mc Graw Hill, 2006. Página 65.

- Gestión de momentos de verdad: Identificar los momentos de verdad de interacción cliente/empresa que son los que definen la compra, así como el cumplimiento de las expectativas de los clientes. Esto se puede realizar por medio de visitas al establecimiento, auditorias y encuestas al minorista.

- *Costo total* que tiene el producto a través de las diferentes etapas internas hasta la entrega en el canal como cliente (TCO). Es importante identificar cuanto cuesta realmente el producto en la totalidad de sus etapas para identificar reducciones de costos (Ilustración 26.). Su diagramación y análisis es personalizado dependiendo del tipo de producto y los diferentes componentes de su costo en toda la cadena de abastecimiento (Materias Primas – Entrega al canal).

Se realiza de ejemplo una diagramación de parámetros a tener en cuenta con base a un producto de papel manufacturado en rasgos generales.

Ilustración 26. Total cost of ownership.

Cost of Goods

Cost Drivers	Range	Average
Raw Material	47 - 70%	52%
Waste	1 - 2%	1%
Inks/Other Quemical	1 - 3%	1%
Conversion	11 - 13%	12%
Logistics	5 - 10%	6%
Energy	2 - 7%	3%
Other Costs	6 - 11%	6%
Markup	12 - 23%	19%

Plus

Cost of Use
Inventory
Warehousing
Logistic
Others

Total Cost of Ownership

Fuente: La autora.

Según lo expuesto anteriormente, a continuación se exponen los beneficios de tener en cuenta la propuesta " Diagramar, visualizar y analizar las etapas del proceso de comercialización".

- ***<u>Beneficios:</u>***

- El uso de una imagen tiene mayor impacto que el uso de un texto, es por esto que usar un diagrama de procesos traerá como beneficio un mejor entendimiento del mismo, le dará a la empresa un interesante medio de capacitación para todo su equipo y le permitirá detectar rápidamente oportunidades de mejora o puntos críticos que se deben controlar con mayor cuidado.

- El mapeo permite mostrar a todos los miembros de la empresa los roles y las relaciones entre cada área de tal forma que sean más claras las responsabilidades y los alcances de las funciones.
- Permite la segmentación de procesos complejos en subprocesos.
- Ayuda a entender cómo varias actividades están interconectadas y donde podrían estar fallando las conexiones o relaciones identificando el uso de recursos o la perdida de los mismos, además de permitir simplificar estas actividades al detectar complejidades innecesarias o re-trabajos.

- ***<u>Consecuencias de No hacerlo:</u>***

- No generar un mapa claro de procesos conlleva a que su propio entendimiento no sea fácil para cualquier miembro, en el caso de nuevas contrataciones sería un trabajo tedioso hacer que todos los miembros lo entiendan y lo interpreten en su labor diaria.
- Cuando no están definidas claramente las relaciones y diagramadas las funciones del proceso se pueden generar malos entendidos o desconciertos en los miembros del equipo o peor aún se pueden dejar de realizar tareas por no tener la visibilidad de las mismas.
- Se establecen mejoras puntuales que no necesariamente mejoran un fin común.

8.4. Obtener información y analizar constantemente que esta pasando con el cliente (canal – consumidor)

Una vez analizado el proceso se debe considerar que los clientes están cambiando normalmente con el tiempo debido a la evolución que van teniendo los mercados, cambios en el pensamiento, acceso a información, facilidad de obtención de productos, nuevas tendencias en tecnología y competitividad de otras empresas (competencia). Las empresas deben estar a la vanguardia de estos cambios en su cliente/consumidor para poder analizar si hay necesidad de hacer cambios sobre su estrategia comercial y re direccionar las estrategias a nivel de áreas internas, tácticas y actividades, es aquí donde las fortalezas que tiene la empresa a nivel de posición y relación con consumidores se puede potencializar con las oportunidades que se pueden descubrir analizando a los clientes y el entorno.

Hay diferentes métodos o herramientas que pueden utilizar las empresas para captar esa información, en esta sección se nombran alguna de ellas, más es un tema de decisión de empresa como es más simple obtener esta información de su cliente:

- Estudios de mercado enfocados a canales, productos, categorías, etc. realizados por empresas especializadas en capturar información, procesar, analizar, definir y concluir sobre los datos del mercado. Ejemplo de este tipo de empresas se puede puntualizar a Nielsen (global).
- Obtención de información por medio de auditorias en sitio (puntos de venta, canales de distribución)
- Programas desarrollados en los canales o con el consumidor que permiten tener una relación directa con la persona y así mismo por medio de formatos estandarizados o cuestionamientos definidos, obtener información de interés.
- Bases de datos públicas o privadas que contienen información de tendencias de consumo, principales mercados, comportamientos de compra, etc. Ejemplo Euromonitor, PCI, RISI.
- Estudios de consumidor realizados directamente por la empresa o subcontratados, donde se busca principalmente comparación de productos ya existentes o sobre nuevos desarrollos enfocados solo en la empresa o vs competencia o sustitutos.
- Noticias, revistas, redes sociales u otros medios de información que permitan conocer que esta aconteciendo en el mercado, país o nivel global que le permita hacer análisis causa - efecto o pensamiento estratégico sobre What if.

Según lo expuesto anteriormente, a continuación se exponen los beneficios de tener en cuenta la propuesta " Obtener información y analizar constantemente que esta pasando con el cliente (canal – consumidor)”

- ***Beneficios***

- Estar informado de las tendencias del mercado y conocer de antemano las necesidades del canal traen como principal beneficio retroalimentar la ejecución y la estrategia de la empresa para lograr re-direccionar el enfoque de forma más precisa.
- El uso adecuado de herramientas que permitan obtener información por encima de la simple captura de datos, como lo es el “Data Mining” permite, con éxito, la segmentación de mercados, la detección de hábitos de compra puntuales y secuenciales en el tiempo, la prevención del fraude y la morosidad en operaciones de crédito o de gestión en el canal, la detección de índices y valores financieros de similar evolución junto con su previsión futura estimada, la anticipación y gestión de problemas en el canal, etc.
- En definitiva, se aprecia en estos ejemplos una cualidad común: la posibilidad de anticiparnos a las variaciones del entorno, lo que nos permitirá darles una mejor y más rápida respuesta.

- ***Consecuencias de No hacerlo:***

- Si las empresas no conocen y analizan de antemano la información relevante del canal, sus decisiones serán poco acertadas y además no tendrán reacción ante las circunstancias en unos tiempos adecuados.
- Si no se visualiza el comportamiento de las variables de gestión en el canal a tiempo, los equipos de distribución podrían estar ejecutando prácticas en calle que no son acordes con la estrategia definida por la empresa, por ejemplo un equipo de impulsadoras podría estar exhibiendo o dando una información al consumidor que no está acorde con lo que quiere comunicar la empresa. Por ello es muy relevante realzar validaciones y auditorias en el punto de venta.

8.5. Identificar cuál es mi canal de distribución y que relaciones existen en él.

Analizando que quiere el cliente/ consumidor, se debe asegurar que las acciones que la empresa toma para satisfacer a ese cliente están orientadas de una forma eficiente y efectiva. Se concluía como amenazas el tema de alianzas colaborativas entre empresas-canales, así como todo el tema de poder y conflictos en el canal, es por esto que para poder contrarrestar esas amenazas se deben potencializar las fortalezas de la empresa desde su gestión.

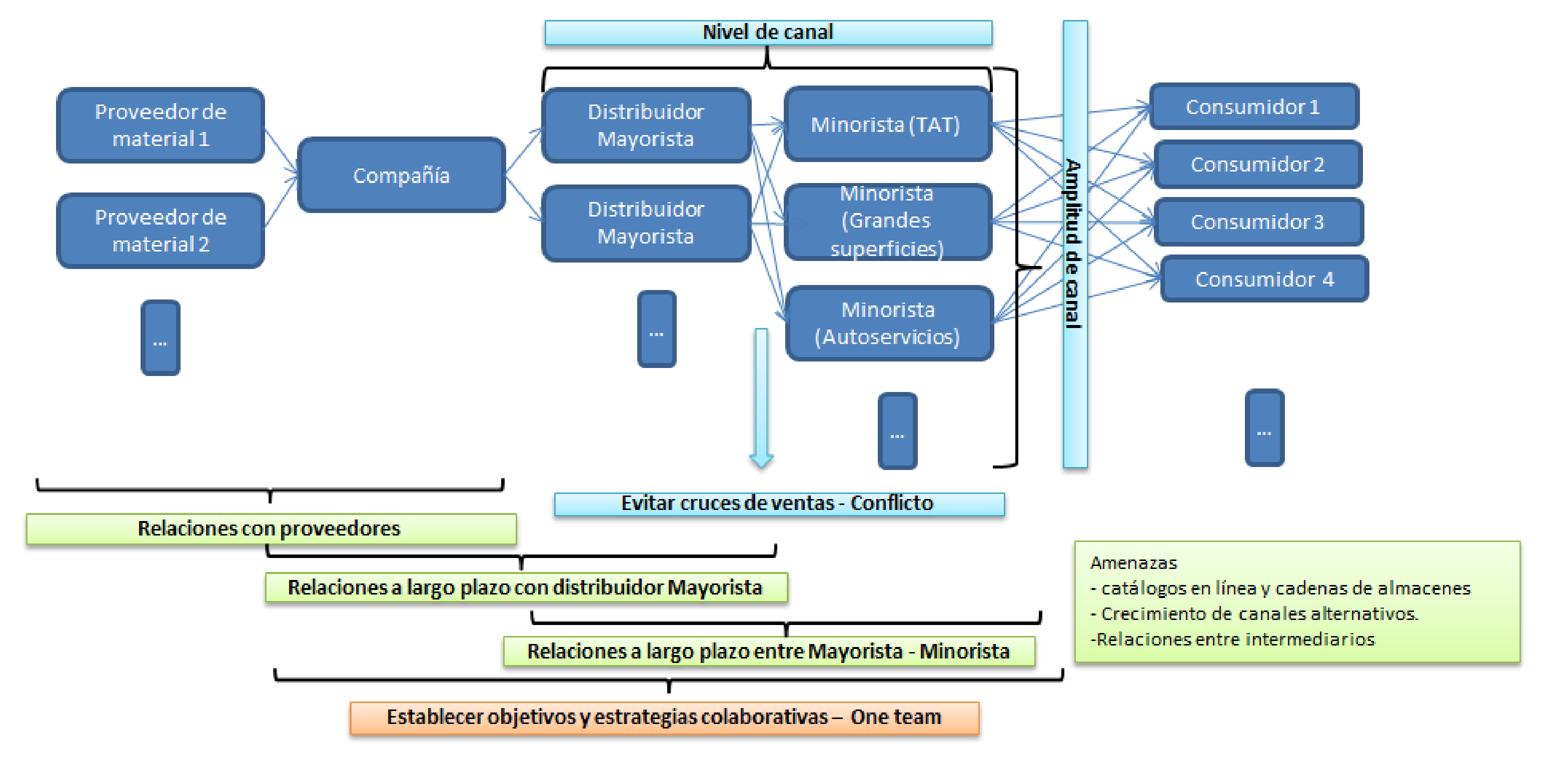
Para realizar logística comercial, se requiere de una definición de los canales de distribución donde como empresa debo seleccionar, desarrollar, gestionar y controlar el canal para asegurar un producto de calidad entregado a tiempo en el destino correcto. Es por esto, que la selección específica de canales toma una posición importante dentro de la planificación de la estrategia, donde como su nombre lo indica es un tema estratégico y por lo cual es una decisión a largo plazo, y donde se debe establecer objetivos, estrategias y tácticas en conjunto con los intermediarios permite que todos estén trabajando direccionados en un solo camino que sea un ganar - ganar para las partes involucradas. Si no se ve un reflejo de trabajo en conjunto bajo un mismo fin, es muy complejo que las estrategias se lleven a cabo efectivamente en cada eslabón, principalmente el minorista.

El no tomar una decisión acertada sobre el tipo de distribución, # de intermediarios, amplitud de canal, y selección apropiada de mayoristas y minoristas puede inferir directamente en los resultados de atención al cliente.

En los canales, la mejora de los procesos es un punto vital que se debe realizar evaluando el inicio de las operaciones, tomar acciones correctivas si es el caso y continuar midiendo la gestión. Dado que el canal Influye dentro de las variables del Marketing Mix, y existen diferentes funciones que va a manejar el intermediario (sea de tipo informativo, promocional, posesión de producto, facturación, pago, negociación, riesgos, etc.) se debe validar que las actividades que se lleven a cabo en este se basen en la política de distribución y plan de mercado de la empresa para identificar las variables críticas, de selección y riesgo que incidirán en la venta del producto.

A continuación se presenta un esquema de la *Supply Chain* y que tipo de relaciones se deberían de establecer por bloque de gestión (Ilustración 27.).

Ilustración 27. Interacción y relaciones en el canal de distribución.



Fuente: La autora.

Al entender las relaciones que se necesitan llevar a cabo en canal y como esta funcionando a hoy la ejecución de actividades, es momento de sentarse a negociar con los intermediarios del canal para ver que condiciones pueden ser mejoradas y que actividades pueden ser optimizadas, esto si, teniendo anticipadamente claridad sobre cual es la situación actual y hacia donde se quiere llegar, lo siguiente son algunas consideraciones:

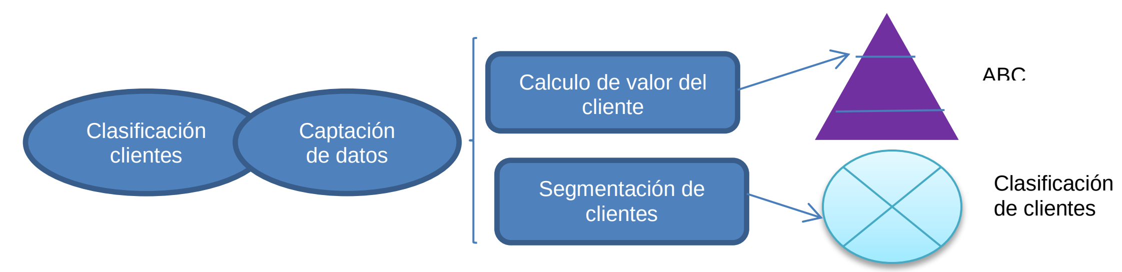
- ¿Qué red de distribución tengo y cual necesito?
- #, tamaño y locación de distribución de los mayoristas y minoristas.
- # de empresas de transporte que están llevando mis productos. ¿Qué relación tiene con la empresa y distribuidores?
- # de clientes más rentables (P&G) que componen mi canal.
- # de clientes dentro de la base de clientes.
- ¿Qué tipo de relaciones existen entre la empresa – mayoristas – minoristas? ¿Se tienen relaciones de transferencia de producto solamente ó son relaciones estratégicas a largo plazo con el canal?
- Cumplimiento de indicadores de gestión de la empresa y canal.
- Posiciones de poder de la empresa y de los intermediarios. (Matriz de negociación)

Adicional, algo que debe tener presente la empresa es siempre tener claridad sobre ***¿Quiénes son mis clientes?,*** por lo cual la evaluación del portafolio de clientes le permite saber con quienes negociar y trabajar, cuáles debe potencializar y cuáles necesitan un cambio de gestión. Para esto es importante:

- Identificar a los clientes rentables, mantener, retener y fidelizar, y al mismo tiempo identificar a los clientes no rentables para dar de baja y asignar recursos hacia estrategias en clientes rentables.
- Considerar que los resultados que tengo con cada cliente impacta directamente en el EBITDA.
- Evaluación del tipo de oferta de valor, promoción y acción comercial que tengo con el distribuidor.

A continuación se muestra los procesos secuenciales para realizar la clasificación de clientes (Ilustración 28.).

Ilustración 28. Fases de clasificación de clientes.



Fuente: Fases para evaluación y clasificación de clientes.[33]

[33] BARQUERO, José Daniel; RODRIGUEZ, de Llauder Carlos. Marketing de clientes. España: Mc Graw Hill, 2006. Página 19.

Según lo expuesto anteriormente, a continuación se exponen los beneficios de tener en cuenta la propuesta “Identificar cuál es mi canal de distribución y que relaciones existen en él”

- ***Beneficios:***

- Dada la importancia de los distribuidores en la cadena de abastecimiento, el poder segmentarlos y generar relaciones de largo plazo aportara de forma benéfica al éxito comercial de las empresas. Es muy frecuente ver como los distribuidores imponen condiciones para el mercado pues son ellos quienes finalmente tienen la base de clientes y en ocasiones la fuerza comercial, es por esto que se deben establecer relaciones y alianzas que permitan sentar posiciones de apoyo entre la empresa y sus distribuidores, como beneficio de estas alianzas la empresa contará con aliados que conozcan y comportan su estrategia comercial ayudando a cumplirla y respetando sus políticas.
- Las empresas que construyen alianzas con los distribuidores tienen mayor poder de negociación e intervienen en la toma de decisiones del distribuidor incluso en gestión de su fuerza de ventas haciendo que su portafolio sea más relevante dentro del distribuidor, incluso se abre la posibilidad de intervenir en el modelo de abastecimiento logístico del distribuidor para hacerlo más eficiente.
- La segmentación de los distribuidores del canal también aportara para hacer un trabajo más efectivo enfocado en los distribuidores con mayor poder.

En conclusión las relaciones colaborativas con proveedores traen como beneficios principales:

- Incremento de la capacidad para satisfacer al consumidor.
- Mayor flexibilidad y mejores tiempos de respuesta en la logística del producto.
- Optimización de costos y recursos de ambas partes.
- Conseguir un crecimiento planeado de las marcas, del distribuidor y del fabricante, al compartir objetivos de negocio.

- ***Consecuencias de No hacerlo:***

Si las relaciones colaborativas entre la empresa y sus distribuidores no se logran efectuar tendrían como consecuencia para el primero:

- Pérdida del poder de negociación con los distribuidores y pérdida del interés en su portafolio dentro de la fuerza de ventas.
- Poco crecimiento de la marca en el canal por problemas de abastecimiento.

- Canales de distribución debilitados y expuestos a factores externos.
- No tener una implementación adecuada de acciones para promoción del producto en el canal y en el establecimiento del minorista.

8.6. Diagramar y analizar las actividades llevadas a cabo por los intermediarios en el canal de distribución.

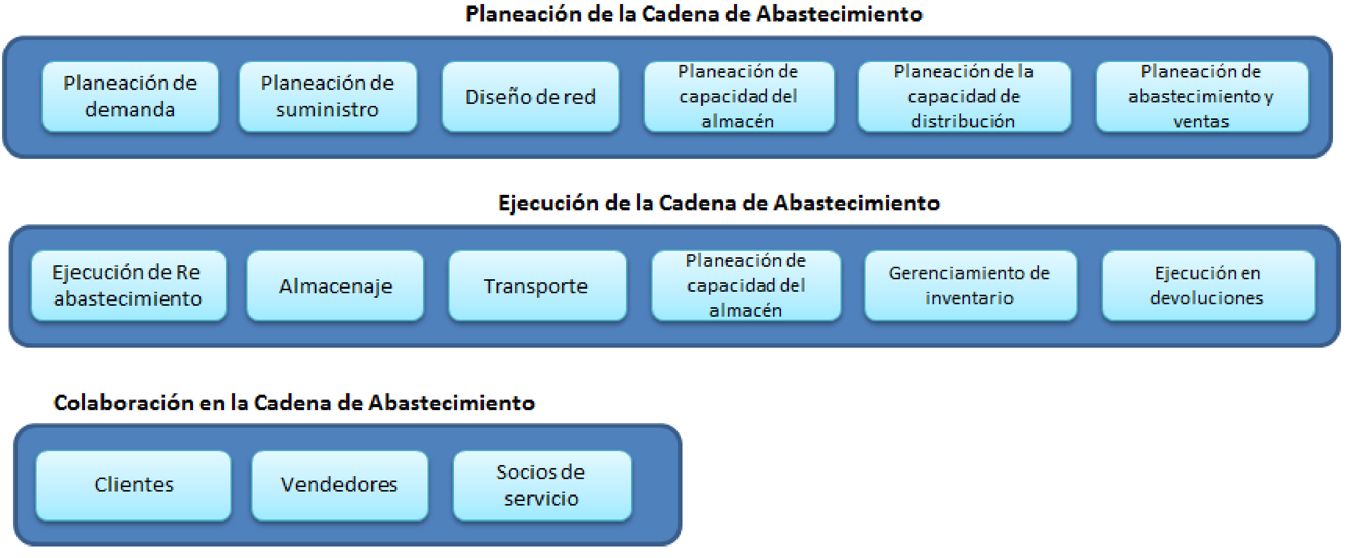
Una vez identificado a) los clientes sobre los cuales trabajar, b) desarrollo de negociación con el canal, c) establecimiento de objetivos en conjunto y d) iniciar relaciones de crecimiento, se debe considerar que las amenazas del entorno como son las alianzas estratégicas de la competencia y la asignación de compra por el minorista, pueden verse potencializadas sino se trabaja en las debilidades de la empresa mejorando la ejecución de las acciones de venta en el canal, distribución de productos a tiempo y generando empoderamiento del personal de ventas hacia los productos de la empresa considerando que manejan portafolios de diferentes empresas incluso de la competencia directa cuando no se tienen un canal de distribución directo.

Para mejorar los procesos de gestión relacionados a abastecimiento y logística se debe hacerse la evaluación de los puntos débiles en el canal preferiblemente involucrando al mayorista y minorista para entender cada punto de vista lo cual enriquece el análisis, se debe evaluar detalladamente cada intermediario y la gestión de la empresa sobre este, así como del distribuidor sobre el minorista. Adicional, analizar como están los indicadores de gestión para determinar si se debe mejorar la medición, ajustarlos o crear unos nuevos.

Las oportunidades de crear ventajas competitivas en el mercado surgen de mejorar procesos individuales, por eso al detallar cada actividad se entiende su participación como adición de valor y oportunidades de mejora para hacer los procesos más eficientes a través de la cadena de abastecimiento. Aunque Marketing, Trade Marketing y Ventas no hacen parte directa de la gestión en Supply Chain, no se debe ignorar que dé sus funciones y gestión se direcciona la planeación de la demanda lo cual permite tener una visión holística de las actividades que finalmente pueden afectar el llegar a tiempo a los clientes.

A continuación se muestra un esquema funcional por tipo de actividad dentro del concepto de Cadena de Abastecimiento, para que la empresa seleccione de donde puede evaluar su gestión por proceso (Ilustración 29.).

Ilustración 29. Ecosistema funcional de la cadena de abastecimiento.



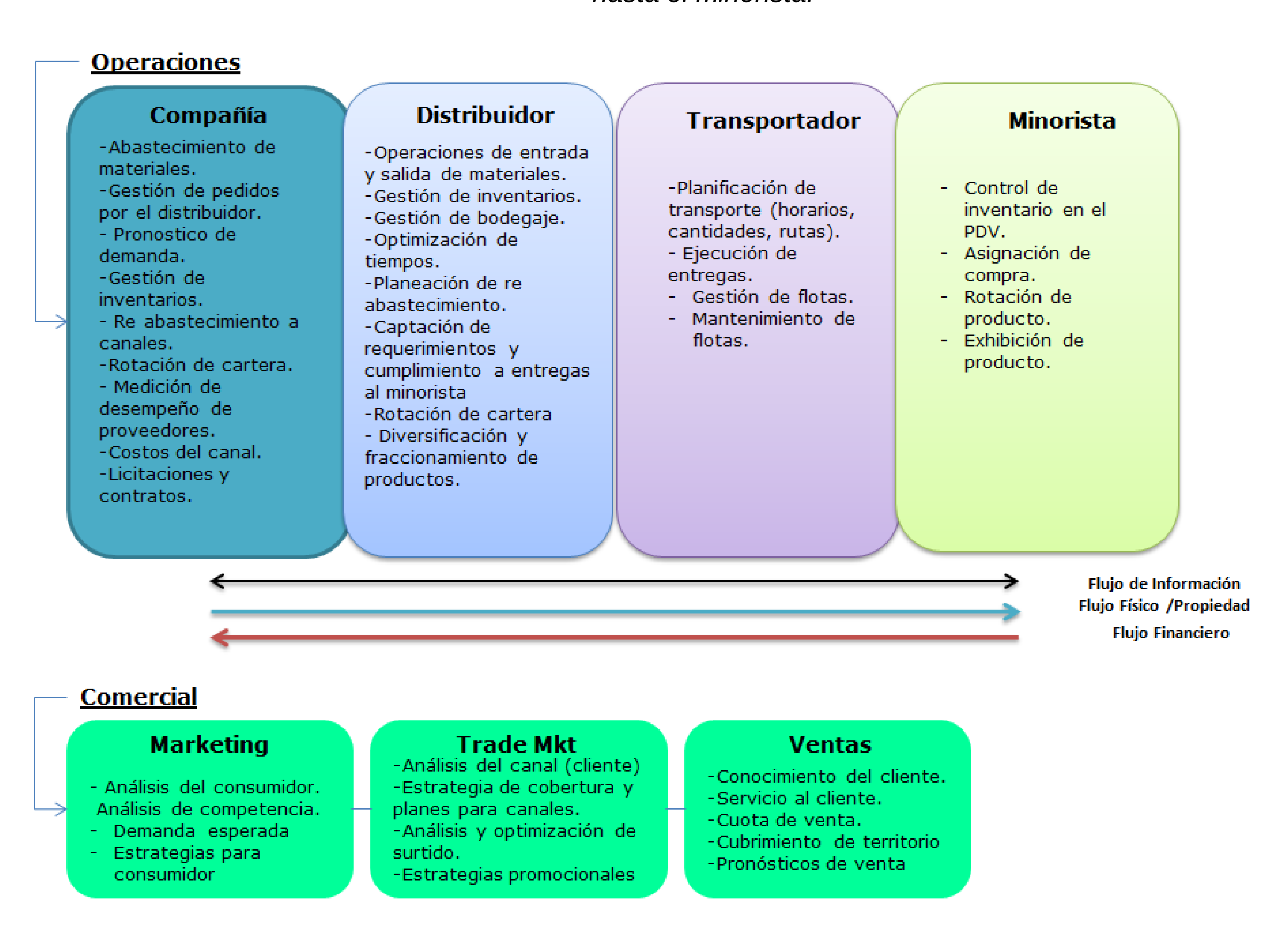
Fuente: Deconstructing Supply Chain Functions[34]

Adicional, en el siguiente grafico se muestra las actividades por cada intermediario relacionado a lo visto anteriormente, que sirven para ser evaluadas por tipo de valor y analizar que mejoras se pueden establecer en cada una de ellas (Ilustración 30.).

---

[34] SEHGAL, Vivek. Supply Chain as strategic asset. USA: Wiley Corporate F&A, 2011. Página 58.

Ilustración 30. Actividades por cada participante en el canal desde el fabricante hasta el minorista.



Fuente: Adaptado de Capability Maturity Map[35]

En cuanto a medición de la gestión a continuación se presentan algunos indicadores estándar que pueden ser considerados para la gestión entre empresa – distribuidor - minorista. Es importante indicar que según el tipo de negocio y objetivos organizacionales se deben establecer los indicadores de desempeño considerando los criterios de un indicador: Medible, Entendible y Controlable. Y deben tener una frecuencia de medición para ser comparables.

[35] SEHGAL, Vivek. Supply Chain as strategic asset. USA: Wiley Corporate F&A, 2011. Página 270.

- Nivel de cumplimiento de entregas a tiempo =
  Total de pedidos entregados a tiempo / Total de pedidos entregados * 100

- Nivel de cumplimiento del despacho =
  # Despachos cumplidos/ Total de despachos*100

- Desviaciones en plazo de entrega= # de días real de entrega - #días estándar

- Entregas perfectas =
  Pedidos entregados perfectos/Total de pedidos entregados *100

- Pedidos entregados completos =
  Pedidos entregados completos/ Total pedidos *100

- Rotación de Mercancías = Ventas acumuladas / Inventario promedio
- Duración del inventario = Inventario Final / Ventas Promedio *30 días

- Calidad de facturación =
  Facturas emitidas con errores /Total facturas emitidas*100

- Precisión del pronostico de demanda =
  Unidades vendidas / Unidades pronosticadas * 100

- Número de visitas por el vendedor =
  # de visitas por cliente mes / # visitas determinadas mes

- Tiempo de tramitación de pedidos por el distribuidor

- Tasa de crecimiento de clientes = (clientes nuevos + clientes actuales) /clientes actuales - 1

- Nivel de servicio de la empresa con el distribuidor. (encuestas)
- Nivel de servicio del distribuidor con el minorista. (encuestas)
- Nivel de servicio del vendedor con el minorista. (encuestas)

Para soportar las acciones que llevan al resultado de estos indicadores, las empresas deben conocer como están llevando a cabo las actividades de producción, planeación, inventarios, y entregas, algunas consideraciones que se pueden tener en cuenta para su desempeño son:

- Tener información de pronósticos y pedidos confiable y correcta.
- Educar al personal de la importación del flujo de la información.
- Ser intolerantes a los retrasos y corregir las causas.

- Reducir tiempos de ciclo para los procesos, comunicarlo, medirlo y recompensarlo cuando es logrado.
- Integración y optimización de flujos de inventario: JIT, Kanban, CEDIs.
- Pronósticos por familias de productos. 80:20.
- Pronostico de demanda en línea con el seguimiento de ventas.
- Se re envía a todos los socios comerciales la información de la demanda.
- Sistemas de comunicación en línea para toma y entrega de pedidos.
- La medición de los procesos y resultados son compartidos con los socios comerciales, así como se retroalimenta al cliente sobre algún proceso.
- Se tiene medición de los tiempos de entrega o ciclo del proceso (estándar).
- Control de la parte logística, inventarios y vendedor por la empresa.
- Medición de desempeño del canal – gestión del distribuidor.
- El inventario está puesto en una ubicación y orden conocido.
- El stock se levanta nuevamente de forma rápida y en la cantidad adecuada.
- Información verídica entre el sistema de inventarios y existencias físicas.
- Hay reportes disponibles sobre los productos más críticos o ABC.
- Se tiene información de planeación de materiales, materiales en transito, en proceso, como producto terminado y en stock.
- Alineación de ciclos de abastecimiento, producción, distribución y tiempos de entrega requeridos por el cliente.
- Reducción de tiempos de alistamiento, y actividades que no agreguen valor.
- Disponibilidad de inventario por el centro de distribución.[36]

La Interacción de áreas internas/externas con el canal también deben ser consideradas dentro del estudio, dependiendo del tipo de organización y su estructuración de ventas hacia el canal, las empresas pueden ejecutar estrategias de marketing, trade mkt y plan de ventas directamente entre empresa-consumidor, empresa – minorista, empresa – distribuidor.

Lo importante es que las empresas en alianza con sus intermediarios orienten las capacidades y habilidades del recurso humano hacia una nueva forma de gestión de tipo relacional que permitan potencializar la efectividad de acciones desarrolladas en el canal para impulsar a los clientes en este caso determinados como los minoristas.

A continuación se presentan dos esquemas para la evaluación de áreas comerciales con el canal.

---

[36] HARRISON, Francis. Supply Chain Management Workbook. Londres: Butterworth-Heinemann, 2001.

- ***Venta Relacional:*** Enfocado hacia el cliente en este caso desde la empresa hacia el distribuidor y desde los vendedores del distribuidor hacia el minorista, donde se busca por medio de las relaciones escuchar, preguntar y obtener información valiosa para evaluar la gestión en el canal. Así mismo, establecer planes de seguimiento post venta que permitan asegurar la satisfacción del cliente por parte de la gestión del vendedor.

  Algunos indicadores:

  - Número de pedidos por mes. Frecuencia de relación.
  - Número de marcas, productos, o referencias que trabaja un cliente: Profundidad de la relación.
  - Participación de mercado de los productos dentro de ese cliente. Importancia de la relación.
  - Nivel, espacio, calidad de exposición de los productos, participación en el lineal del cliente. Importancia y calidad de la relación.
  - Promociones a "medida" de este cliente. Nivel de inversión promocional con el cliente. Inversión en la relación.
  - Mediciones del grado de satisfacción del cliente. Calidad de la relación.[37]

- ***Marketing Relacional:*** Esta basado en la orientación de la empresa hacia el cliente, y donde el área especifica de trade Mkt se enfoca directamente en el marketing con el canal. Este tipo de gestión busca mantener y fidelizar a los clientes para generar beneficios a largo plazo así como crear interconexiones de trabajo. Los planes relacionales no deben desligarse de la orientación de la estrategia organizacional que es la guía de acción de la empresa, y deben permitir identificar, segmentar, incentivar y promover a los clientes más rentables.

  Algunos cuestionamientos:

a) Identificar al público objetivo – ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Cómo podemos capturar y almacenar información acerca de ellos?
b) Medir y analizar en quienes invertir los esfuerzos - ¿Cual es el retorno en el relacionamiento? ¿Cómo realizar el seguimiento de las transacciones? ¿Quiénes son los clientes más valiosos? ¿A quienes deberíamos abandonar? ¿Cuál es la frecuencia de la compra? ¿Cuál es nuestra verdadera medida de rentabilidad y valor?
c) Interactuar generando un diálogo - ¿Cómo nos comunicamos con nuestros clientes? ¿Cómo nos aseguramos un diálogo de doble vía? ¿Cómo potenciamos con la tecnología esas conversaciones? ¿Cuál es el rol de nuestros empleados e intermediarios?

[37] GARCIA, Luis Maria. + Ventas. Madrid: ESIC, 2011. Páginas 378 - 381

d) . Comprometer y esforzarse por satisfacer - ¿Cómo son las ofertas a medida, para los grupos de clientes específicos que hemos identificado?
e) Reconocer Generar un foco de interés - ¿Cómo reconocemos y recompensamos a los clientes por sus comportamientos de compra? ¿Que eventos producimos para dar reconocimiento a nuestros mejores clientes?
f) Fidelizar Y Retener para conservar indefinidamente - ¿Cómo construimos una relación bilateral auténtica, sostenible, envolvente, siempre mejorando? ¿Cómo sabemos que su satisfacción es creciente y verdadera?[38]

Según lo expuesto anteriormente, a continuación se exponen los beneficios de tener en cuenta la propuesta "Diagramar y analizar las actividades llevadas a cabo por los intermediarios en el canal de distribución".

- ***Beneficios:***

- Conocer las actividades desarrolladas por cada uno de los intermediarios de la cadena de abastecimiento es una tarea clave para el fabricante que le traerá como beneficio el conocimiento, seguimiento y adecuada intervención para mejorar constantemente los procesos y lograr que su producto llegue al consumidor tal como él lo quisiera entregar sin importar la cantidad de intermediarios que existan.
- Los indicadores de gestión y su periódica revisión aportarán para que las decisiones de mejora que se realicen en sus procesos internos y las recomendaciones de mejora para los intermediarios sean acertadas y basadas en cifras reales de ejecución, basado en ellas, el fabricante podría por ejemplo tomar acciones correctivas de forma directa sobre el personal de los intermediarios por medio de capacitaciones o campañas de mejoramiento enmarcadas en planes de incentivos.
- La implementación de estrategias de marketing relacional contribuye a reducir la pérdida de clientes debido a una mala atención, descontento o la percepción de mala calidad, y se espera como beneficio el aumento de las ventas repetitivas y recomendaciones a nuevos clientes.

- ***Consecuencias de No hacerlo:***

- El desconocimiento de las actividades realizadas por los intermediarios y la no revisión de indicadores periódicamente podrían afectar la forma en que los consumidores o minoristas perciben la calidad y cumplimiento de las marcas del fabricante, los procesos de los

[38] FIRMENICH, Ernesto. Programas de fidelización y retención de clientes. [En línea]. [Citado Mayo - 2013]. Disponible en internet: http://www.conduces.com.ar/programas-de-fidelizacion-y-retencion-de-clientes.pdf

intermediarios podrían no estar respetando las políticas definidas por el fabricante.

- Si el marketing relacional no se realiza de forma adecuada podría afectar principalmente la percepción de los clientes y generar disminución de ventas por desmotivación del comprador.

8.7. Evaluar los Prestadores de Servicio Logístico (PSL).

Dentro de las debilidades se encontró que la operación de venta y distribución de producto es realizada directamente por los distribuidores seleccionados previamente por la empresa la cual vende solamente al distribuidor, por lo anterior, se considera importante encontrar oportunidades en la mejora de los procesos.

Hoy en día con la especialización de las organizaciones, las actividades a desarrollar por algunas áreas internas son desarrolladas con terceras empresas que se han generado en tipos de servicios específicos. En temas de logística es donde se observa una mayor evolución de las diferentes empresas PSL que permiten a las empresas llevar sus productos de una forma más ágil y según las condiciones requeridas por el mercado.

La categorización de estos proveedores se realiza con base al grado de subcontratación del servicio así como el nivel de integración con la cadena de abastecimiento:

- 1PL: Servicio logístico asociado a logística física y manejo de materiales (transporte y planeación de inventarios).
- 2PL: Prestan de manera casi exclusiva servicios de almacenamiento y transporte.
- 3PL: Integran un portafolio de servicios basados en activos y en conocimiento con un componente importante en tecnología.
- 4PL: No basados en activos que coordinan la cadena de abastecimiento pero prácticamente subcontratan todos los servicios específicos que ofrecen a sus clientes.[39]

Para lograr tener éxito en la ejecución de las operaciones con PSLs las empresas deben realizar un proceso de selección íntegro que inicie de las necesidades propias del negocio en cuanto al alcance de ese tercero y ver que cuente con todas las necesidades tecnológicas para prestar el servicio eficientemente. Según las Estadísticas de la Logística Comercial indicadas anteriormente, no todos los

[39] REY, Maria Fernanda. Encuesta nacional logistica- Resultados del benchmarking logístico Colombia. [En línea] 2008. [Citado Abril – 2013]. Disponible en internet: http://www.encuestanacionallogistica.com/docs/file/REPORTE%20ENL%20COLOMBIA.pdf. Página 24.

PSL cuentan con los sistemas de soporte como son: Sistemas de optimización de picking, software para gestión de flotas, software de gestión y planeación de demanda, administración de la distribución, centros de distribución u optimización, así como planeación y control de transporte, donde más del 60% de las empresas indicaron que conocen de las tecnologías más no las tienen disponible.

Algunas de las causas de la falta de tecnología que se encontraron en la ENL 2008 son los altos costos iniciales de adquisición, así como los costos de implementación de aplicaciones, donde algunos sistemas no pueden ser asumidos directamente por el proveedor y donde algunos de ellos los manejan a través de un ERP o por desarrollo propio.

La propuesta que se realiza en este punto es colocar sobre la mesa las negociaciones a largo plazo con los canales y desarrollar entre la empresa en conjunto con el distribuidor la financiación e implementación de herramientas tecnológicas que permitan tener mejor visualización, gestión, ejecución y control de procesos de abastecimiento, que finalmente beneficiaran a ambas partes y traerán mayor ventaja competitiva, todo esto a través de plataformas de comunicación vía web que permiten tener mayor integración de procesos a nivel de canal y comunicación en línea en tiempo real entre la empresa e intermediarios permitiendo realizar acciones inmediatas que mejoren la gestión de abastecimiento al minorista y por ende al consumidor final.

La empresa debe identificar las tecnologías de información así como sistemas de administración que se ajustan a las necesidades propias del canal de distribución diseñado por la empresa, comprometiendo al personal (equipo de trabajo empresa – canal) en capacitarse y desarrollar gestión sobre la implementación y ejecución de las aplicaciones lo cual trasciende a un empoderamiento del recurso humano sobre el proceso y su difusión en el sistema integrado de cadena de abastecimiento apoyado por la alta gerencia.

Según lo expuesto anteriormente, a continuación se exponen los beneficios de tener en cuenta la propuesta “Evaluación de los Prestadores de Servicio Logístico (PSL)”.

- ***<u>Beneficios:</u>***

- Evaluar con anticipación al PSL le permite a la empresa identificar que proveedores tienen un alto potencial para contribuir al cumplimiento de sus objetivos corporativos antes de establecer relaciones comerciales a largo plazo.
- Permite a la empresa entender cuales son sus requerimientos para ser cubiertos por el PSL, definir que servicios pretende contratar y que se va a reclamar durante la relación.

- Permite identificar las falencias del proveedor que esta en operación, con el fin de establecer / requerir planes de mejora que finalmente se reflejen en productividad de los procesos.
- Identificación y generación de indicadores de medición para los procesos de mayor relevancia e impacto para el abastecimiento a canal.
- Identificación de costos reales de la operación y medición vs el mercado.
- Con la globalización ya no se compite entre empresas sino entre cadenas de abastecimiento, donde la empresa que tenga una mejor integración con sus proveedores genera valor agregado más que agregar costos.
- Las compañías tienen la oportunidad de desarrollar *Integrated Supply Chain,* donde el análisis y reducción de costos se vuelve uno de los objetivos estratégicos y conocer sus proveedores es uno de los factores de análisis para obtener mejoras en el margen de rentabilidad.
- Alrededor del 40% de las empresas colombianas esta tercerizando la operación logística y un 8% lo ha considerado según un estudio que indico la consultora de desarrollo de clientes de Logyca. Esta estadística indica que ya el 40% de las empresas puede evaluar sus procesos en funciones de identificación de mejoras y el otro 60% iniciar la evaluación de la sub contratación de servicios logísticos.
- El presidente de la Asociación Colombiana de Logística –ACOLOG– y de la Asociación Latinoamericana de Logística –ALL–, piensan que "en Colombia falta que las empresas, sobre todo las pequeñas y medianas, empiecen a hacer la mudanza de entregarle a un tercero, a un operador logístico, el manejo de sus inventarios de punta a punta, desde el momento en que se produce hasta el momento en que llega al cliente final, para que ellos puedan dedicarse a las tareas de producción, venta e innovación de sus productos". Con estos comentarios se puede observar que la tendencia es al crecimiento de los PSL los cuales seguirán tomando importancia a nivel de las industrias y por ende la necesidad de su evaluación.
- Permite conocer el valor agregado que realmente genera el proveedor con el cual se esta contratando, que tan integrado se encuentra y con quien ha establecido alianzas de servicios.
- La implementación y uso de tecnologías de información permite tener a ambas partes procesos planeados y ejecutados con mayor precisión.
- El flujo de información de forma integrada, en tiempo real, permite mejorar la comunicación entre los eslabones del canal y tener procesos con mayor visualización y control que finalmente se conoce como Trazabilidad de procesos.

- ***Consecuencias de No tenerlo:***

- Se puede realizar una selección equivocada del proveedor con lo que se puede poner en riesgo el aseguramiento de la distribución de los productos al minorista.
- Ineficiencia de los procesos de abastecimientos sin un claro diagnostico y análisis lo cual no permite afrontar directamente las causas.
- Al no tener procesos automatizados hay mayor exposición al error en la gestión de los procesos.
- No tener sistemas de información en línea tiene como resultado que las necesidades que surjan en el abastecimiento sean tratadas en un mayor tiempo lo cual puede afectar negativamente el servicio al cliente y venta del producto.
- Para la aplicación y levantamiento de información para indicadores de gestión se pueden presentar mayores tiempos de ejecución, no tener la información correcta, o no tener forma de medirla.
- Si no se mide la situación actual del PSL no se tiene conocimiento por la empresa de cómo esta manejando la operación que impacta directamente su proceso.
- Si el proveedor y la empresa no cuentan con tecnologías de información es difícil llegar a tener integración de procesos como son B2B, E2E.
- No conocer la situación de los proveedores es un factor critico para hacer planeación estratégica, dado que no tengo conocimiento de la fuerzas impulsadoras de la industria en términos de Poder de negociación de los proveedores, matriz DOFA, identificación de impactos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa así como desarrollo de plan de riesgo.

8.8. Evaluar los Sistemas de Gestión de Procesos.

Las empresas dan los resultados con base a la ejecución de actividades dentro de procesos específicos, las cuales se realizan para el cumplimiento de los objetivos organizacionales basados en estrategias que son desplegadas y aplicadas por la organización.

Con la identificación de oportunidades de mejora a través de la evaluación de los resultados de ciertos programas o reportes como vimos a lo largo de este trabajo, se refuerza que las empresas deben analizar y evaluar como están diseñadas sus estrategias y ejecución de procesos para hacer cambios de forma oportuna y alinear los esfuerzos en obtener los resultados esperados.

A continuación como parte de neutralizar las debilidades de la empresa y aprovechar las oportunidades del mercado, se propone revisar los procesos específicos que hacen parte de la gestión en el canal para llegar efectivamente a los minoristas. Ciertos procesos aplican a la gestión de la empresa como proveedor del distribuidor, y del distribuidor como proveedor del minorista, considerando el establecimiento de una cadena de abastecimiento colaborativa lo cual permite medir en ambos sentidos.

- **Valoración de la Gestión en el canal.**

Para lograr ver como se encuentra la gestión relacionada a diferentes funciones que realizan las áreas internas como externas de la organización, es necesario identificar para cada una de ellas el nivel de relevancia que esta teniendo, por esto se plantea la siguiente matriz donde la empresa puede evaluar cada una de ellas y según la posición donde la ubique saber que acciones tomar a cabo (Ilustración 31).

Ilustración 31. Matriz de medición de gestión en el canal.

Fuente: Adaptado de Marketing de clientes.[40]

[40] BARQUERO, José Daniel; RODRIGUEZ, de Llauder Carlos. Marketing de clientes. España: Mc Graw Hill, 2006. Página 36.

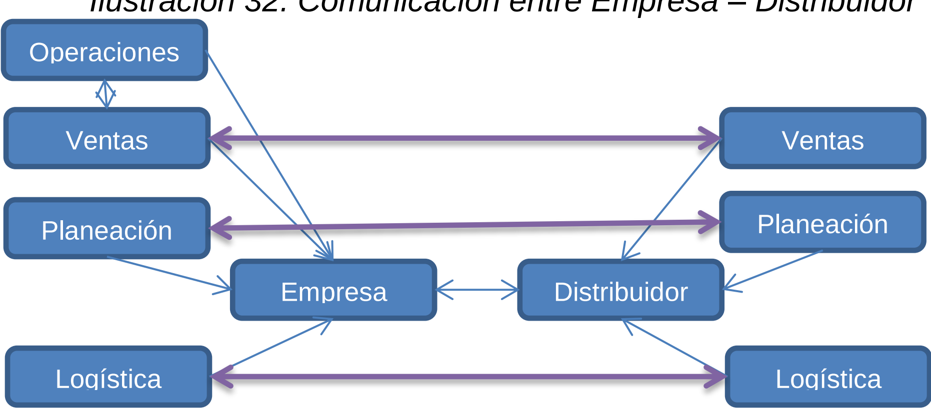
- ***Gestión de Compras:*** Para la adquisición de materiales o producto terminado por parte de la empresa y/o clientes, el área de Compras juega un papel fundamental en lograr la mejor alternativa de abastecimiento basada en el mejor costo el cual no necesariamente se basa en el precio, sino también en otros parámetros como calidad, servicio, confianza, minimización del riesgo. Los parámetros que se sugieren evaluar en este proceso son:

- Negociación actual con proveedores, indicadores de desempeño.
- Definición y ejecución de programas de relación con proveedores (SRM)
- Seguimiento a los planes de acción para corrección de procesos-reactivo.
- Establecer y ejecutar propuestas de mejoramiento en conjunto - proactivo.

- ***Lean Supply network:*** Por medio de una red de abastecimiento eficiente se puede controlar el suministro al minorista disminuyendo el impacto que se tiene hoy en el canal.

  Se propone evaluar si ya se tiene establecido o se puede establecer según la dinámica de la empresa y el canal, el trabajar entre compradores - proveedores en producir y entregar con mayor frecuencia y en forma regular, cantidades pequeñas de material (si es posible), permitiendo un flujo de información entre las áreas internas de ambas partes y no canalizar la información solamente con base a intermediarios.

Ilustración 32. Comunicación entre Empresa – Distribuidor



Fuente: Adaptado de Point-to-point communication in a lean supply chain[41]

[41] TRENT, Robert. End-to-End Lean Management. Fort Lauderdale: J. Ross Publishing, 2008. Página 35.

Adicional, se proponen las siguientes consideraciones dentro del diseño de redes:

- Transporte de circuito cerrado: Recogidas y entregas regulares a través de la cadena de suministro con viajes de retorno.
- Manejo de envío y manipulación de la carga y descarga eficiente.
- Sistemas satelitales de ubicación. Control del abastecimiento en línea.
- Diseño y gerenciamiento de redes de transporte lean junto con el operador logístico.

- ***Lean Operations:*** Permite gestionar desde la empresa la forma de operar eficientemente con el fin de tener el producto a tiempo y en las condiciones requeridas para ser distribuido en el canal.
  Se propone evaluar en la empresa si tiene establecido o se puede implementar métodos más eficientes de manufactura, donde se exponen las siguientes consideraciones:

- Reducciones en Set up por medio de la mejora en métodos de cambio y adaptación o compra de equipos que permitan cambios en menor tiempo.
- Mejoras en el diseño de las instalaciones lo cual ayuda a reducir procesos de producción, inventario en proceso, espacio de almacenamiento, dando flexibilidad y productividad en la operación.
- Evitar el efecto látigo que es la amplificación en el canal de excesos de inventario al no compartir información de la demanda y a la falta de transparencia a través de la cadena de abastecimiento, impactando en el servicio al cliente y en altos costos de producción.
- Balance de trabajo a través de la cadena, flexibilidad ante los cambios de programación de nivel.
- Trabajar si es posible bajo un sistema *pull* realizando una acción en respuesta a un requerimiento directo antes que anticiparse a una necesidad o requerimiento que puede no ocurrir.
- Trabajar si es posible bajo un sistema de carga uniforme donde el proceso de producción y la cadena de abastecimiento esta unido y balanceado a un flujo constante de materiales a lo largo de las instalaciones que no genera escasez o acumulación de inventarios.

- ***Lean Distribution*****:** Dado que algunas falencias en distribución son causadas por las ineficiencias en la gestión de abastecimiento al minorista, se propone evaluar si la empresa tiene establecido o puede establecer las siguientes consideraciones.

- Sistemas de estimación de demanda.
- Estudios de posición estratégica de instalaciones de *Cross docking.*

- Optimización del diseño de canal de distribución.
- Uso de tecnologías de información como las siguientes que permiten una mejor ejecución en los procesos:

1. *Distribution Resource Planning:* Pronostico de inventario de producto terminado, Planeación de transporte, Programación de carga de vehículos, Identificación de ubicaciones optimas de almacenamiento, Establecimiento de mínimos y máximos niveles de inventario por cada locación, Tiempo y reposición de inventarios, Ruteo de vehículos.

2. *Warehouse management systems:* Lectores de códigos de barra, Sistemas de reconocimiento de voz, RFI.

3. *Transportation management systems*: Consolidación de órdenes, Consolidación de envío de camiones.

- **Gestión de costos:** Enfocado en el análisis y mejoramiento de costos en las actividades de la logística comercial. Se propone evaluar si la empresa tiene establecido o puede establecer las siguientes consideraciones.

  - *Procesos de incremento de eficiencia de capital:* Enfoque en procesos de reducción de inventarios, tiempos de reabastecimiento, Planificación colaborativa de suministro, Diseño de redes, rutas y optimización envío. Las mejoras que se hagan en estos procesos afectan el flujo de caja positivamente, y se reduce el capital de trabajo.

  - *Procesos de reducción de costo de operaciones:* Automatización y optimización de procesos, como optimización de transporte y almacenamiento, P2P, Estrategias de abastecimiento.

- **Gestión de medición de desempeño en Logística.** Medición de procesos logísticos bajo estándares ya establecidos. Se propone identificar si la empresa ya los tiene establecidos o puede acondicionarlos a las necesidades de su canal.

  - Indicadores de tiempo: Permiten conocer y controlar la duración de la ejecución de los procesos logísticas de las empresas.

    - Ciclo total de un pedido
    - Ciclo de la orden de compra
    - Ciclo de un pedido en bodega o almacén.
    - Tiempo de transito

- Indicadores de costos: Miden el costo de la operación logística.

    - Costos de capital: Miden el costo de oportunidad de la empresa de tener recursos financieros hacia la actividad logística.
    - Costos de operaciones: Miden los costos asociados a la ejecución y desempeño de las actividades inherentes al proceso logístico y productivo.

- Indicadores de calidad: Miden la eficiencia de las actividades inherentes al proceso logístico.
    - % de pedidos perfectos.
    - % de Averías.

- Indicadores de productividad: Reflejan la capacidad de la función logística de utilizar eficientemente los recursos asignados.
    - # de pedidos despachados.
    - # de ordenes recepcionadas.
    - Gestión de Indicadores Balance scorecard[42]

- **Gestión de Riesgo:** Siempre se deben evaluar los riesgos asociados a los procesos que se requieran o estén ejecutando, preferiblemente se debe hacer en la fase de planeación. La medición del riesgo permite identificar previamente que acciones llevar a cabo cuando este se presenta para mitigarlo.

  Para este punto se propone que la empresa pase por cada uno de las sobre la(s) fuentes de riesgo que vea más evidente en caso que no lo tenga mapeado:

    - Internamente: Dentro de la cadena de valor de la empresa, evaluar procesos débiles en la operación.
    - Infraestructura: Dependencia de activos (Transporte, Almacenamiento, Tecnología) donde una falla colapse la operación.
    - Procesos de abastecimiento: Cadenas de abastecimiento extendidas, relaciones con *outsourcing*, base de proveedores. Qué pasa si un intermediario tiene problemas en su operación, tener un plan b de abastecimiento seguro.
    - No controlables: Tipo económico, político, eventos naturales, cierres que pongan en riesgo la operación de la empresa o la de los proveedores o clientes.

---

[42] MORA, Luis Anibal. Indicadores de la gestión logística. [En línea]. [Citado Abril-2013] Disponible en internet: http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf

- **Gestión de Clientes:** Los proveedores de los clientes necesitan establecer estrategias de relación, fidelización y servicio, con el fin de que la empresa sea de preferencia de este y compre no solo sus productos sino que también le traiga nuevos clientes a las empresas. Se proponen las siguientes mediciones para evaluar los resultados que busque tener la empresa. Adicional, existen programas de CRM que pueden ser estudiados para su implementación que se soportan en la tecnología para un mejor resultado.

    1. Tasa de Retención de clientes: 1 – Tasa de deserción de clientes.
    2. Tasa de deserción de clientes: # de bajas/Base de clientes
    3. % de clientes no rentables: # de clientes no rentables /Base total de clientes.
    4. Gestión de bajas: # de clientes dados de baja/Base de clientes no deseados.
    5. Incremento de ventas: $ de ventas con el programa / $ de ventas antes del programa

Así mismo, existen programas de desarrollo de fidelización que se establecen para los canales de abastecimiento que permiten ejecutar estrategias donde el objetivo es obtener información del canal, de las tendencias del consumidor, capacitación para los puntos de venta y fidelización por medio del papel del cliente en cuestión a la compra y exhibición del portafolio. En este punto, es valioso conocer las necesidades de cada cliente y que lo motiva para desarrollar el plan de recompensa.

Es importante establecer que sin el papel activo de la fuerza de ventas los programas pueden no tener el resultado esperado considerando que son los que tienen el contacto directo con el cliente en el ofrecimiento y venta del producto. Con base a este punto, cabe resaltar que los programas son diseñados por áreas como Trade Marketing los cuales deben considerar en la planeación del programa lo que es la integración de los equipos por categoría involucrando áreas como Ventas, Compras, Planeación, Logística, Distribuidor y *Outsourcing* (si aplica) con el fin de que conozcan acerca de los objetivos y resultados esperados del programa necesitan su apoyo para una mejor ejecución y previsión.

Según lo expuesto anteriormente, a continuación se exponen los beneficios de tener en cuenta la propuesta “Evaluar los Sistemas de Gestión de Procesos”.

- ***Beneficios***

- Identificación de cómo cada área esta agregando valor al proceso por medio de la evaluación individual sobre la gestión en el canal, con el despliegue de actividades se puede clasificar y agrupar las actividades generadoras de valor y las que son necesarias eliminar.

- El tener un área de compras constituida, enfocada en la gestión de abastecimiento y que tenga relevancia dentro de la organización, permite que la revisión de mercado, selección de proveedores para procesos de cotización, selección de proveedor para compra y abastecimiento, genere valor a la empresa garantizando un proceso confiable en términos de servicio, cumplimiento, calidad, prioridad, que va más allá llegando a que la empresa sea ese cliente preferencial al cual el proveedor le ofrece las tendencias de innovación en procesos o productos en primer lugar.
- Los beneficios de tener un diseño de *supply network* le permite identificar a la empresa los procesos e intermediarios que debe considerar con base al mejor costo para llegar al canal ejecutando las actividades necesarias para el cumplimiento de las estrategias organizacionales.
- El establecer la metodología Lean con la definición de herramientas claras aplicadas a las necesidades de la empresa trae mayores beneficios en términos de flexibilidad, tiempo de ejecución, recursos, flujo de caja y capital, considerando menores costos y mayor valor teniendo claridad de los procesos con todos los empleados o intermediarios.
- Los indicadores de gestión permiten medir las actividades según hacia donde queremos llegar y se convierten en la meta de trabajo de los colaboradores en fin de llegar al número y cumplir, pero no solamente por llegar, dado que se debe considerar no solo el Qué sino el Cómo.
- Los programas de fidelización permite que las compañías se acerquen más a sus clientes, puedan ofrecerle un valor agregado y al mismo tiempo pueda servir de retroalimentación de información especifica que como compañía deseo conocer del canal, cada vez más se busca una fidelización que trascienda a lealtad del cliente hacia el portafolio y sea una relación a largo plazo como lo es esta estrategia.

- ***Consecuencias de No hacerlo:***

- Continuar con procesos desarrollados por áreas internas que no están generando valor sino extra costos, más como no son conocidos claramente, no son medibles ni tienden a eliminarse generando ineficiencias en la gestión a canales.
- El no tener una buena gestión de Compras afecta en a) la selección de proveedores con procesos ineficientes que al final repercute en ineficiencias en los procesos de la empresa. B) el establecimiento de estrategias de abastecimiento pobres o lo que es peor que no se plantee ninguna estrategia, b) no monitorear que esta pasando en el mercado y entorno

para identificar proveedores potenciales y encontrar el *best cost sourcing,* lo cual al final afecta el canal pagando más costoso los servicios o producto lo cual afecta al final el precio al consumidor.

- Una empresa que no tenga claridad en su red de suministro considerando intermediarios, cobertura, mejor costo de proveedor, mejores rutas, alternativas de venta de producto, etc. puede verse afectado en competitividad en el canal. Así mismo, estructuras poco flexibles incrementan los tiempos de gestión y ejecución de los procesos afectando la eficiencia en el canal.
- Una empresa sin metodología Lean puede estar incurriendo en mayores costos a nivel de sus procesos que afectan finalmente el costo de canal y perdiendo competitividad en el mercado en el que se mueve.
- Una empresa sin procesos definidos o valorados puede estar viendo afectado la gestión de procesamiento de pedidos, inventarios, almacenaje, manipulación de mercancía, transporte, distribución, entregas y servicio al cliente.
- Una empresa sin indicadores no puede mejorar, lo que no se mide no se mejora. Al no conocer donde esta y a donde debe llegar es muy difícil establecer las acciones intermedias que tiene que tomar para cumplir con los objetivos.
- Al no tener fidelización de clientes, se corre el riesgo que otras compañías si lo estén llevando a cabo y estén ganando mayor posición en la exhibición con el minorista, lo cual es critico para el desarrollo de ventas de la empresa y gestión de recursos para las actividades en el canal.
- Gestión de Riesgos se basa en la prevención de situaciones y tener por anticipado como actuar o que decisiones y ejecuciones ir tomando por adelantado para afrontar la situación, cuando una empresa no lo realiza esta expuesto a las fuerzas impulsadoras del entorno que pueden afectar negativamente la posición de la empresa en el mercado.
- El no medir los clientes más rentables puede hacer que la empresa enfoque sus recursos que normalmente son limitados, en llegar a clientes que no están generando valor a la compañía y donde al final no se percibe un retorno dentro del margen.

9. CONCLUSIONES

Según lo establecido al inicio para esta propuesta como objetivos a alcanzar, se concluye:

a) Analizar la implementación y resultados de programas de fidelización aplicados en el canal minorista.

- El realizar un análisis de la logística comercial desde el punto de vista de gestión comercial y logística enfocada en el canal minorista ha permitido concluir que a pesar de que existe teoría acerca de mejores practicas a nivel empresarial - y que es teoría disponible por diversos medios como libros, internet, revistas, documentales, seminarios, entre otros, - las empresas de consumo masivo en Colombia aún presentan debilidades en la implementación de mejores practicas de gestión que les permita asegurar entregas 100% efectivas en el momento, cantidades requeridas para satisfacer las necesidades de los clientes como canal o consumidor.

- El trabajo se realizo principalmente con los datos de 2 grandes empresas de consumo masivo que tienen estructuras más robustas y organizadas en términos de estructuración de áreas y diseño del canal de distribución, donde el resultado de los análisis demostró que aún tienen oportunidades para mejorar sus procesos de interacción tanto internamente como con sus intermediarios para establecer cadenas colaborativas que permitan que todos trabajen en pro de un mismo objetivo y horizonte.

- Se encuentra que el tema de gestión se puede ver reflejado en diversos temas dentro de la logística comercial, con los estudios realizados por terceros en cuanto a agotados en canal se da a conocer la importancia de estudiar los procesos internos de las compañías y el resultado que están teniendo al final de la ejecución de los mismos.

- Hay diversas estadísticas que se pueden encontrar a nivel de literatura de Logística, Canales de Distribución, Marketing, Gestión de clientes, entre otros, que permitieron soportar la identificación de causas encontradas para la mejora de gestión en canales, al considerar que son estadística a nivel global se encuentra que aún hay oportunidad de seguir explorando mejoras dentro de los procesos logísticos que impactan directamente a los clientes.

b) Identificar oportunidades en el canal y las posibles estrategias ó tácticas que me permitan abordar un plan de mejora.

- En la encuesta nacional de logística 2008 se concluyo como parte de la encuesta que la tecnología en Colombia aún esta muy relegada en cuanto al uso de plataformas, software y procesos tecnológicos que permitan hacer más eficiente y segura la gestión de procesos como almacenamiento, transporte, P2P.

- Adicional, el crecimiento de prestadores de servicios logísticos se esta llevando a cabo sin asegurar 100% que cuentan con los requerimientos suficientes para poder hablar de temas de optimización de costos en canales, por lo cual es una oportunidad grande que se tiene para desarrollo no solo como trabajo de grado, o industria sino como país con el apoyo por ejemplo del Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicaciones para hacer mayor inversión en el país y apertura a adquisición por las empresas a un mejor costo.

- Considerando que las empresas de estudio presentan una estructura clara y objetivos organizacionales definidos, se establece que se puede mejorar en trabajar en conjunto con el canal para generar alianzas a largo plazo que permitan un mejor flujo de información, trabajo y comunicación entre las partes, para tomar decisiones a tiempo que los lleven a tener permanencia y presencia en el mercado de forma continua sin alteraciones por periodo que afecten el resultado esperado.

- Se identificaron diversas oportunidades en términos de gestión de abastecimiento, gestión de clientes, gestión comercial y gestión de punto de venta dentro de los estudios de programas de fidelización, los resultados de reportes por terceros y estadísticas de la encuesta nacional de logística 2008, que en su mayoría iban hacia grandes empresas, con los resultados de cada estudio o caso se puede incidir en que estas oportunidades encontradas para una mejor gestión de canal minorista pueden ser conocidas y replicadas también por el mercado de pymes que tenemos en Colombia el cual esta abierto a muchas más oportunidades en cuestión de mejora de procesos, recursos, tecnología, logística, entre otros.

c) Determinar una propuesta de mejora en la logística comercial basado en la gestión en el canal minorista.

- Con el trabajo de grado según la disponibilidad de información, se logro llegar a establecer desde las debilidades encontradas en el abastecimiento de producto al canal minorista una serie de estrategias que llevaron a un planteamiento de propuestas para analizar la gestión en el canal y tomar acciones en los planteamientos o acciones que lleve a un proceso de mejora según una serie de lineamientos que abarcan la mayor parte de la gestión comercial y de abastecimiento pasando por diferentes etapas y procesos.

- Se determina un secuencia de 8 propuestas las cuales son consideradas según la alineación de practicas empresariales, donde se identifico mejoras desde la parte estratégica de la organización hasta el estudio de entregas directas al punto de venta considerando diversos eslabones que conforman la logística comercial, y donde la interacción sobre los mismos finalmente se espera altere el resultado de la entrega al punto de venta y consumidor.

- La propuesta puede ser llevada a cabo por diferentes empresas de diferentes sectores que manejen un canal de distribución propio o con terceros, considerando que cada propuesta contiene ciertas características que pueden ser seleccionadas por la empresa para su ejecución.

- Dado que no se tiene relación directa con ninguna de las empresas de estudio y la información suministrada en los casos es confidencial no es posible ejecutar las estrategias planteadas para medir los posibles resultados que conllevan la aplicación de las estrategias, es por esta razón que esta medición queda propuesta para futuros proyectos de grado.

d) Alinear la estrategia empresarial con el desarrollo de Trade marketing y el soporte de la logística de forma sincronizada.

- Con la interacción de las áreas y los procesos que se establecen dentro de las propuestas el resultado final se puede esperar como la alineación de estrategias empresariales entre el área comercial – en este caso Trade Mkt como principal área para gestión de canales- y el área de supply chain, donde según la evaluación de los procesos y mejoramiento de estos, se debe llegar a la ejecución de las estrategias e implementación de tácticas de forma sincronizada mejorando los tiempos y resultados de abastecimiento en el canal.

- Se establece la importancia de las relaciones colaborativas entre las áreas para llegar a un fin común que es la búsqueda de lograr las estrategias comerciales establecidas por la compañía, así como llegar en las condiciones adecuadas al canal y consumidor.

- La implementación de estrategias de impulso al canal minorista llevadas a cabo por Trade requerirán siempre de una buena ejecución de procesos por áreas internas y clientes externos, donde la comunicación efectiva, seguimiento, creación - participación de equipo multifuncional e indicadores de control son los que permiten el éxito de la empresa en el canal.

10. RECOMENDACIONES

En temas de logística y *supply chain* aún existen varios rangos de trabajo por los cuales se puede desarrollar trabajos de grado que aporten a la mejora de los procesos de las industrias relacionado a temas integrales de abastecimiento, en la propuesta se establecía temas de gestión de compras, gestión de abastecimiento, *lean distribution, lean supply network,* entre otras que pueden ser exploradas para su implementación o condición de mejora en otras empresas de estudio.

Este trabajo consistió en determinar una propuesta de mejora para la gestión en el canal minorista, más la aplicación y evaluación de las diferentes propuestas que se establecieron con base al tipo de estrategias según el DOFA son una oportunidad que se tiene para identificar otros procesos asociados a la logística comercial que puedan ser mejorados en otro tipo de canales de distribución o en relación al inicio de la cadena de abastecimiento entre proveedor – cliente.

Como profesionales debemos estar en la constante búsqueda de mejorar las condiciones actuales de las empresas y país, se tiene un reto grande en desarrollo y aplicación de mejores practicas que ya están siendo aprovechadas en países como Estados Unidos y Europa donde el tema de tecnologías en logística, inventarios, diseños de planta, automatización, estrategias colaborativas con proveedores, y estrategias de Trade Marketing en el canal, ya están siendo aplicadas por las empresas convirtiéndose en modelos a seguir por industrias como la nuestra.

La invitación es a constantemente revisar y analizar los procesos que se llevan a cabo internamente entre las áreas, así como con proveedores y clientes en busca de explorar en donde se puede encontrar oportunidades de mejora. Si estos procesos son recurrentes en la compañía se logra ir construyendo una cultura de mejoramiento continuo que al final impacta la gestión de los empleados en pro de alcanzar la visión de la empresa.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

(s.f.). Recuperado el 17 de Febrero de 2013, de Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia

(s.f.). Recuperado el 17 de Febrero de 2013, de Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia

Como preparar un plan de ventas. (29 de Mayo de 2008). Obtenido de venmas.com: http://es.scribd.com/doc/3153189/Como-preparar-un-Plan-de-Ventas

Promonegocios. (Septiembre de 2010). Recuperado el 3 de Marzo de 2013, de http://www.promonegocios.net/venta/tipos-ventas.html

Crecenegocios.com. (6 de Octubre de 2012). Recuperado el 16 de Marzo de 2013, de http://www.crecenegocios.com/la-fidelizacion-de-clientes/

crecenegocios. (7 de Febrero de 2013). Recuperado el 9 de Marzo de 2013, de http://www.crecenegocios.com/funciones-del-area-de-marketing/

Estrategias de Trade Marketing. (28 de Febrero de 2013). Obtenido de http://provengrouptradenews.wordpress.com/2011/12/01/estrategias-de-trade-marketing/

AGUEDA, Esteban, D. M., NARROS, M. J., OLARTE, C., REINARES, E., & SACO, M. (2008). *Principios de Marketing* (Vol. 3ra Edicion). Madrid: ESIC.

ALCAIDE, J. C. (2010). Incentivos y privilegios. En *Fidelización de clientes* (pág. 350). Madrid: ESIC.

ARTAL, M. (2009). *Dirección de ventas.* Madrid: ESIC.

BARQUERO, J. D., & RODRIGUEZ, d. L. (2006). *Marketing de clientes.* España: Mc Graw Hill.

BLANCO, P. (2007). *Agotados de Mercancia en el Canal Tradicional.* Recuperado el Abril de 2013, de www.gs1ve.org/.../casos%20practico-20-09-07%20pedro%20blanco.pdf

Bogota Emprende. (s.f.). Recuperado el 17 de Febrero de 2013, de http://www.bogotaemprende.com/documentos/4610_Mercadeo_grupal_3.pdf

Bouza, C. (2 de Junio de 2011). *Topempresas* . Recuperado el 16 de Marzo de 2013, de http://topempresas.com/e-commerce/como-crear-un-programa-de-fidelizacion.html

CASADO, A. B., SELLERS, & Ricardo. (2006). *Dirección de Marketing, Teoria y practica.* España: Editorial Club Universitario - ECU.

CASADO, A., & SELLERS, R. (2010). *Introducción al Marketing: Teoria y practica.* España: ECU.

Emprendepyme.net. (s.f.). Recuperado el 16 de Marzo de 2013, de http://www.emprendepyme.net/11-hechos-sobre-la-fidelizacion-de-clientes.html

Exhibición en el punto de venta parte 2. (s.f.). Recuperado el Mayo de 2013, de Aula empresarial: http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/memorias/aula-exhibicion-en-el-punto-de-venta-2.pdf

FIRMENICH, E. (s.f.). *Conduces.* Recuperado el Mayo de 2013, de http://www.conduces.com.ar/programas-de-fidelizacion-y-retencion-de-clientes.pdf

FLOREZ, R. (s.f.). *ECRBRASIL.* Recuperado el Abril de 2013, de http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=optimizando%20la%20disponibilidad%20de%20producto%20para%20el%20consumidor%2C%20rafael%20florez%20barajas&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ecrbrasil.com.br%2Fecrbrasil%2Fincludes%2FbaixarArquivo.

GARCIA, L. M. (2011). *+ Ventas.* Madrid: ESIC.

HARRISON, F. (2001). *Supply Chain Management Workbook.* Londres: Butterworth-Heinemann.

Hernandez, J. C., & al., e. (9 de Octubre de 2007). *Ocho estrategias en logistica urbana.* Recuperado el 18 de Junio de 2013, de Enfasis Logistica: http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/7291-ocho-estrategias-logistica-urbana

Hoffman, C. (2007). *Principios de Marketing y sus mejores practicas.* Mexico: Thomson.

La gran enciclopedia de economía. (s.f.). Recuperado el Mayo de 2013, de http://www.economia48.com/spa/d/logistica-comercial/logistica-comercial.htm

MARTINEZ, J. (2005). *La comunicación en el punto de venta.* ESIC.

MORA, L. A. (s.f.). *Indicadores de la gestión logistica.* Recuperado el Abril de 2013, de http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf

MORLES, D. (30 de Enero de 2012). *Mercadeodigital.es.* Recuperado el Mayo de 2013, de Mercadeo Digital: http://mercadeodigital.es/gestion-por-categorias-en-el-punto-de-venta/

PARREÑO, J., & CONDE, E. l. (2013). *Dirección de Marketing: Variables comerciales.* España: Editorial Club Universitario -ECU. Recuperado el Febrero de 2013

PELTON, L., & STRUTTON, D. (2005). Canales de Marketing y Distribución Comercial. Mc Graw Hill.

PRIETO, J. E. (2006). *Merchandising: La seducción en el punto de venta* (19 ed.). Bogota: Ecoe Ediciones.

Propuesta del diseño de un plan maestro de logistica comercial para la mejora continua de servicio al cliente de la mediana empresa comercial dedicada a la venta de electrodomesticos del area metropolitana de San Salvador . (s.f.). Recuperado el 18 de Junio de 2013, de http://wwwisis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/658.5-Ch512d/658.5-Ch512d-CAPITULO%20IV.pdf

Publicitaria, F. (31 de Enero de 2012). *Organización de la función de ventas.* Recuperado el Mayo, de Missventas: http://missventas.blogspot.com/2012/01/organizacion-de-la-funcion-de-ventas.html#!/2012/01/organizacion-de-la-funcion-de-ventas.html

REINARES, P., & PONZOA, J. M. (2006). *Marketing Relacional .* España: Prentice Hall.

REY, M. F. (2005). *Analisis de costo total de logistica en empresas colombianas 2004- 2005.* Recuperado el Abril de 2013, de w w w . C a t a l o g o d e L o g i s t i c a . c o m

REY, M. F. (2008). *Encuesta nacional logistica- Resultados del benchmarking logistico Colombia 2008.* Recuperado el Abril de 2013, de http://www.encuestanacionallogistica.com/docs/file/REPORTE%20ENL%20COLOMBIA.pdf

RIVERA, J., & DE GARCILLAN, M. (2012). *Dirección de Marketing. Fundamentos y Aplicaciones* (Vol. 3ra Edicion). Madrid: ESIC.

RODRIGUEZ, I. (2006). *Principios y estrategias de marketing* (Vol. 1). Barcelona: UOC.

SAINZ, D. v. (2001). Cambios en la estrategia logistica de las empresas de distribución. En *La distribución comercial: Opciones estrategicas* (Vol. 2da edición, pág. 75). Madrid: ESIC.

SAINZ, d. v. (2001). La distribución comercial: Opciones estrategicas. Madrid: ESIC.

SAINZ, J. M. (2012). *El plan de Marketing en la Práctica* (Vol. 17). España: ESIC. Recuperado el Febrero de 2013

SEHGAL, V. (2011). *Supply Chain as strategic asset.* USA: Wiley Corporate F&A.

SORET, I. (2006). *Logística y Marketing para la distribución comercial* (3 ed.). Madrid: ESIC.

TRENT, & Robert. (2008). *End-to-End Lean Management.* Fort Lauderdale: J. Ross Publishing.

VILLA, R. (2003). *Planeación Estrategica.* Concept consultant.

VILLAS, J. M. (2011). Marcas líderes y distribuidores. Madrid: ESIC.

12. ANEXOS

Anexo 1. Estudio "Agotados de mercancía en el canal tradicional"

1. Objetivos

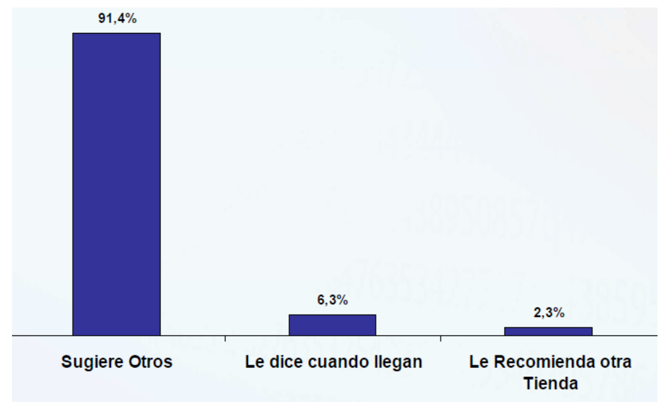
A. Promedio estimado del porcentaje de Agotados general, considerando el análisis de la información por punto de venta, días de la semana, fecha, referencia.

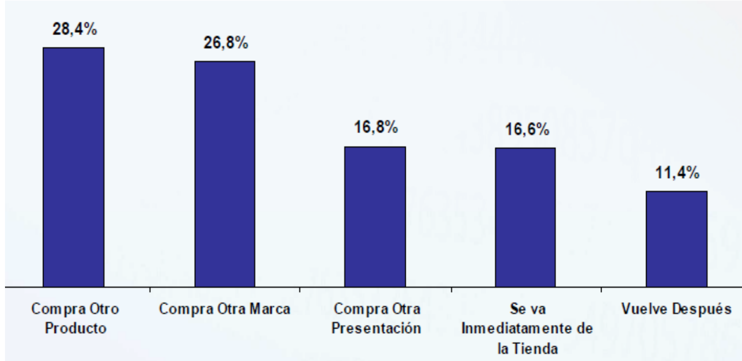
B. Causales por las cuales se presentan los agotados de mercancía de los productos en los puntos de venta determinados para el estudio.

C. Conocimiento del Canal tradicional desde la perspectiva de la Tienda y de los Industriales.

- **Que hace cuando un cliente no encuentra los productos que esta buscando.**

Que hace un cliente cuando no encuentra los productos que esta buscando.





- **El Canal Tradicional en Colombia**

A. El canal tradicional en Colombia tiene un rol significativo en la red de valor de la industria de consumo masivo:
  – Existen más de 500.000 establecimientos comerciales

– Representa cerca del 60% de las ventas de consumo masivo
– Tiene altísimas posibilidades de crecimiento

B. Los niveles de competencia entre proveedores del canal se dan por la disponibilidad de efectivo en los clientes.

C. Participación muy importante de distribuidores y mayoristas. Proveedores directos han aumentado de manera importante.

D. Alta rotación de los establecimientos comerciales y de los tenderos.

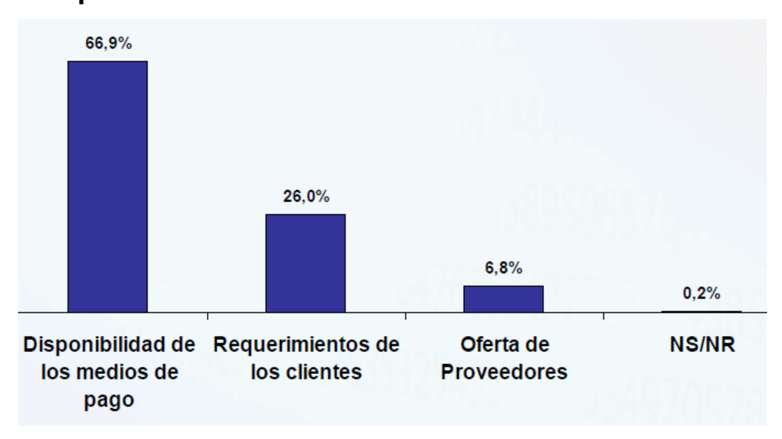
E. Altos costos de distribución.

- **Características del Estudio**

FICHA TÉCNICA ESTUDIO DE AGOTADOS		
MUESTRA	17.511	BOGOTÁ
NUMERO DE REFERENCIAS	50 REFERENCIAS	
TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	MEDICIÓN Y VALIDACIÓN DE EXISTENCIAS AL INTERIOR DE LAS TIENDAS VISITADAS	
PERIODO DEL ESTUDIO	FECHA DE MEDICIÓN	8 DE SEPTIEMBRE - 18 DE NOVIEMBRE

FICHA TECNICA ENCUESTAS CANAL TRADICIONAL		
UNIVERSO	551	BOGOTA
TECNICA DE INVESTIGACION	ENCUESTAS CON 60 PREGUNTAS	
PERIODO DEL ESTUDIO	FECHA DE MEDICION	13 DE OCTUBRE - 20 DE NOVIEMBRE

- **Criterios para Generación de Pedidos**



- **Aspectos Relevantes con el Canal Tradicional**

A. Los altos costos de atender el canal se evidencian en frecuencia de visitas al cliente: 82% de las veces se remiten a una sola visita semanal.

B. La disponibilidad de dinero obliga a tener que repartir el presupuesto en varias compras – varios proveedores.

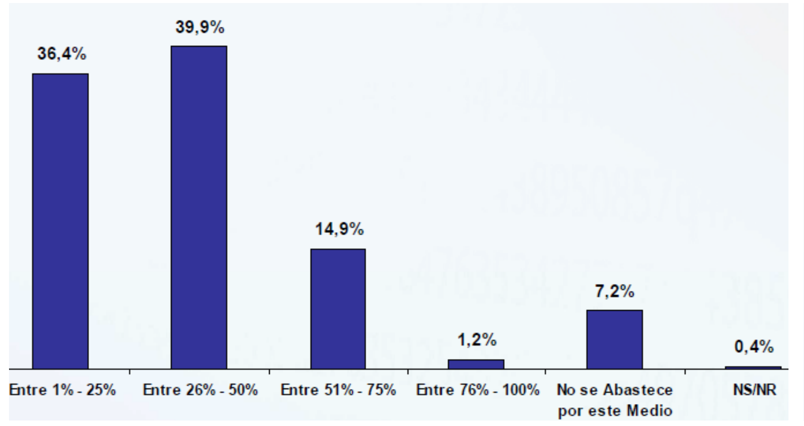
C. Alternativas para generar pago a crédito: Portafolios muy grandes acentúan el problema

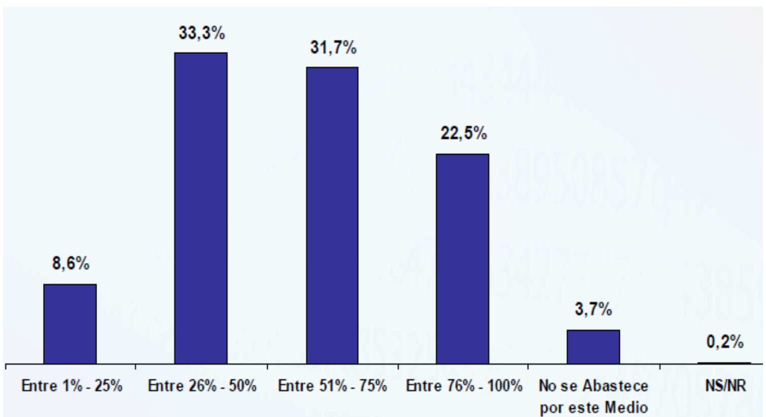
D. Es muy acentuada la necesidad de comprar lo que realmente se vende: Bajas posibilidades de hacer "push"

E. Necesidad de la información de ventas por negocio

- **Que % de los Productos son comprados a Distribuidores Mayoristas**

Que % de los productos son comprados a los proveedores directamente.





- **¿Cómo es la relación de tienda con la red de valor?**

A. Históricamente ha habido predominancia de los distribuidores y mayoristas como participantes claves en la red de valor.

B. En los últimos ha habido un cambio por parte de algunos proveedores que consideran al canal estratégico.

C. Los costos altos de atender cada punto de entrega llevan a mejorar el valor de cada transacción.

D. Las herramientas de promoción de los proveedores no generan valor al consumidor.

E. El número total de referencias de un proveedor va en contravía de la capacidad de compra y almacenamiento.[43]

Anexo 2. Estudio Optimizando la disponibilidad de producto para el consumidor

- **Proyecto de agotados de mercancía en punto de venta.**

A. Medición y diagnóstico

– Cinco estudios efectuados desde Septiembre de 2002 a Agosto de 2004
– 50 puntos de venta en cadenas supermercado
– Barranquilla, Bogotá. Cali y Medellín
– 30 días de medición
– De Lunes a Domingo

B. Categorías de producto analizadas: Alimentos y bebidas, cuidado personal, aseo del hogar, licores y cigarrillos, medicamentos OTC, productos farmacéuticos (éticos), ferretería y misceláneos.

C. Aproximadamente 500 referencias de producto por almacén.

D. Criterios de selección: mayor rotación y volumen de ventas.

- **¿Usted sabía que en Colombia ….?**

A. … cuando un consumidor entra a un supermercado o hipermercado, se estima que más de 200 referencias Pareto están agotadas en la góndola?

B. … las ventas perdidas por compras no efectuadas por el consumidor equivalen a 5,3% del total de las ventas?

C. … las empresas que han asumido seriamente el compromiso de disminuir los agotados logran resultados hasta de un 35%?

- **PRIORIDAD: Garantizar la Disponibilidad de Producto en Góndola**

[43] (BLANCO, 2007) BLANCO, Pedro. Agotados de Mercancia en el Canal Tradicional. [En línea]. 2007. [25-Abril-2013]. Disponible en Internet: www.gs1ve.org/.../casos%20practico-20-09-07%20pedro%20blanco.pdf

A. **Meta:** Llegar a un nivel de agotados de máximo un dígito en almacenes de cadena –9,9%

B. **¿Como?**

2. Integración comercio, operación logística de punto de venta, industria y operadores logísticos
3. Conformación del grupo de trabajo para procesos de colaboración.
4. *Benchmarking en buenas prácticas para puntos de venta*

C. **Medición de agotados en Autoservicios independientes**

5. 150 almacenes en 6 ciudades distintas

- **Planes de acción y mejoramiento**

A. Procesos de Colaboración entre clientes y proveedores

–Calidad de la información -CABASnet
•Catálogo de productos
•Ventas
•Inventarios

–Acuerdos sobre lead time y red logística
–Seguimiento a los pedidos y medición de niveles de servicio

–Colaboración para la integración de la cadena de abastecimiento
•Intensificar la aplicación conjunta entre cadenas y proveedores de las Mejores prácticas.
•Esquemas de recibo: cross docking, entregas certificadas, EDI, unidades eficientes de despacho, paletización, etc.[44]

[44] (FLOREZ) FLOREZ, Rafael. Optimizando la disponibilidad de producto para el consumidor. [En línea]. [25-Abril-2013]. Disponible en Internet: http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=optimizando%20la%20disponibilidad%20de%20producto%20para%20el%20consumidor%2C%20rafael%20florez%20barajas&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ecrbrasil.com.br%2Fecrbrasil%2Fincludes%2FbaixarArquivo.